

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM
CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

CAMILA FERNANDA RIGONI

Inteligência Competitiva no Setor Cosmético Brasileiro

Curitiba
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM
CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

CAMILA FERNANDA RIGONI

Inteligência Competitiva no Setor Cosmético Brasileiro

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Interdisciplinar em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

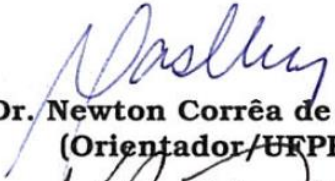
Orientador: Prof. Dr. Newton Corrêa de Castilho Júnior

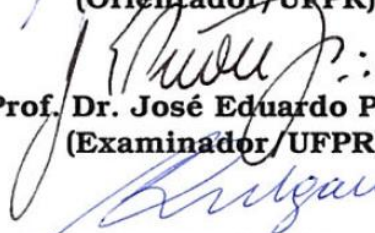
TERMO DE APROVAÇÃO

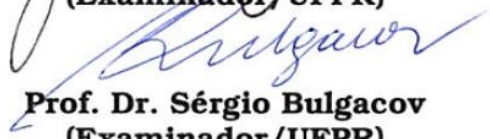
Camila Fernanda Rigoni

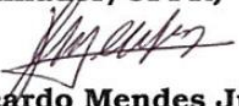
"INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR COSMÉTICO BRASILEIRO"

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA
EXAMINADORA:**


Prof. Dr. Newton Corrêa de Castilho Jr
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. José Eduardo Pécora
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. Sérgio Bulgacov
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. Ricardo Mendes Júnior
(Examinador/UFPR)

15 de dezembro de 2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Newton, pelo tempo e paciência dedicado neste trabalho.

Ao Prof. Eduardo Pécora, pela grande ajuda com os métodos estatísticos.

Ao Prof. Sergio Bulgacov, pelo incentivo e por ter acreditado em meu potencial.

Aos meus pais e minha irmã, pela paciência e compreensão nesse período de estudos.

À Ana Lúcia Pereira, por ter me incentivado a iniciar o curso, e cujo apoio foi fundamental para que eu conseguisse realizá-lo.

À Cristina Leandro, grande amiga que cobria minha ausência no trabalho quando eu precisava sair para assistir às aulas.

Ao meu noivo Juliano, meu companheiro que me ajudou com o site e os desenhos da dissertação.

À minha amiga e colega de curso Andrea, por ter lido meu trabalho e me ajudado nos objetivos da dissertação.

Aos meus amigos, que são muitos, que sempre me ouviram nos momentos de angústia e compartilharam das minhas alegrias.

RESUMO

Atualmente a competitividade de uma organização é definida por sua capacidade em se antecipar as ameaças e oportunidades que surgem em seu ambiente de atuação. Conseqüentemente, a informação e o seu correto tratamento são insumos necessários para o sucesso da estratégia organizacional. Dessa forma, a Inteligência Competitiva torna-se fundamental para a sobrevivência e perenidade das organizações. Dentro desse contexto, este trabalho visou conhecer a forma com que as empresas do setor de cosméticos do Brasil usam a Inteligência Competitiva com o objetivo de tornarem-se mais competitivas. Para atingir os objetivos do trabalho, primeiramente foi aplicado um questionário a várias empresas, de diferentes portes, do setor cosmético brasileiro. Na análise das respostas verificou-se a necessidade de aprofundamento de algumas questões. Desse modo, foram conduzidas entrevistas focais em três organizações de tamanhos diferentes. A análise de dados da indústria cosmética indica que no Brasil a atividade ainda é recente e carece de maior preocupação empresarial, pois as empresas ainda não utilizam conceitos mais elaborados de Inteligência Competitiva, que ainda é, em muitas organizações, um processo informal e pulverizado dentro de cada área.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Mercado Brasileiro, Setor Cosmético.

ABSTRACT

Currently the competitiveness of an organization is defined by its ability to anticipate threats and opportunities that arise in their environment of operation. Therefore, information and its proper treatment are necessary inputs for the success of organizational strategy. Thus, Competitive Intelligence becomes essential for survival and sustainability of organizations. Within this context, this study aimed to know the way that companies in the cosmetics industry in Brazil use the Competitive Intelligence in order to become more competitive. To achieve the research objectives, firstly was applied a questionnaire to various companies of different sizes, in the Brazilian cosmetics industry. In analyzing the responses there was a need to deepen some questions. Thus, focal interviews were conducted in three different sizes of organizations. Data analysis of the cosmetics industry in Brazil indicates that the activity is still recent and needs more business concern, because companies do not yet use more elaborated concepts of Competitive Intelligence, which is still, in many organizations, an informal process and sprayed into each area.

Key-words: Competitive Intelligence, Brazilian Market, Cosmetics Industry.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	
LISTA DE TABELAS.....	
LISTA DE QUADROS.....	
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES.....	
RESUMO.....	
ABSTRACT.....	
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problema de Pesquisa.....	2
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	2
1.2.1 Objetivo Geral.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos.....	2
1.3 Justificativa.....	3
1.4 Estrutura da Dissertação.....	4
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1 Estratégia Competitiva.....	5
2.1.1 Análise SWOT.....	7
2.1.2 Estratégias Competitivas Genéricas.....	8
2.1.3 Análise das Organizações por Setores.....	9
2.1.4 Tipos de Estratégias Segundo Igor Ansoff.....	11
2.1.5 Vantagem Competitiva.....	12
2.1.6 Cadeia de Valor.....	13
2.1.7 Visão Baseada em Recursos (VBR).....	14
2.1.8 Síntese Teórica.....	17
2.2 Inteligência Competitiva.....	17
2.2.1 Ciclo de Inteligência.....	20
2.2.2 Sistema de Inteligência Competitiva.....	23
2.2.3 Sistemas de Informação em Inteligência Competitiva.....	24
2.2.4 Síntese Teórica.....	27
2.3 Setor Cosmético.....	27
2.3.1 Síntese Teórica.....	32
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Delimitação e <i>Design</i> da Pesquisa.....	34
3.2.1 Delineamento da Pesquisa.....	34
3.3 População e amostra.....	36
3.4 Fontes e Coleta de Dados.....	37
3.5 Tratamento e Análise dos Dados.....	39
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43

4.1 Questionários.....	43
4.2 Considerações Preliminares e Necessidades de Aprofundamento.....	63
4.3 Entrevistas.....	64
4.3.1 Empresa 1.....	64
4.3.2 Empresa 2.....	66
4.3.3 Empresa 3.....	69
4.4 Considerações das entrevistas.....	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
5.1 Limitações do Estudo.....	74
5.2 Contribuições.....	74
5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	75
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICES.....	81

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	8
FIGURA 2 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA.....	10
FIGURA 3 - A CADEIA DE VALOR GENÉRICA.....	14
FIGURA 4 - CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	20
FIGURA 5 - CRESCIMENTO PERCENTUAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.....	43
FIGURA 6 - EMPRESAS QUE POSSUEM PROCESSO ESTRUTURADO DE IC.....	44
FIGURA 7 - TEMPO DE UTILIZAÇÃO DE IC NAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	45
FIGURA 8 - MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS QUE PRATICAM OU NÃO A CONTRA-INTELIGÊNCIA.....	46
FIGURA 9 - ÁREA ESPECÍFICA DE IC NA ORGANIZAÇÃO.....	47
FIGURA 10 - PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NAS DUAS ETAPAS DO QUESTIONÁRIO.....	48
FIGURA 11 - ENTENDIMENTO DO QUE É IC NA ORGANIZAÇÃO.....	49
FIGURA 12 - EXISTÊNCIA DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS RETORNOS FINANCEIROS DA IC.....	50
FIGURA 13 - A EMPRESA POSSUI PESSOAS ESPECIALIZADAS PARA CONDUZIR O PROCESSO DE IC.....	51
FIGURA 14 - A IC CONTRIBUI PARA A INOVAÇÃO.....	52
FIGURA 15 - A IC PROPORCIONA O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	53
FIGURA 16 - A ALTA DIREÇÃO ESTÁ ENGAJADA NA IC.....	54
FIGURA 17 - OUTROS FUNCIONÁRIOS QUE NÃO SÃO DA ÁREA DE IC PARTICIPAM ENVIANDO INFORMAÇÕES.....	55
FIGURA 18 - A ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE IC NA EMPRESA ESTÁ COMPLETA.....	56
FIGURA 19 - A IC AUXILIA EFETIVAMENTE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	57
FIGURA 20 - A IC TEM CONTRIBUÍDO PARA O AUMENTO DE COMPETITIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO.....	58
FIGURA 21 - PLANEJAMENTO.....	59
FIGURA 22 - COLETA.....	60
FIGURA 23 - ANÁLISE.....	61
FIGURA 24 - DISSEMINAÇÃO.....	62

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - FATURAMENTO DA CADEIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS.....	30
TABELA 2 - POSTOS DE TRABALHO DA CADEIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (MIL EMPREGOS).....	30
TABELA 3 - BALANÇA COMERCIAL DA CADEIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (US\$ MILHARES).....	31
TABELA 4 - PARTICIPAÇÃO DOS PAÍSES NO MERCADO MUNDIAL DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS.....	32

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO DE ESTRATÉGIA.....	17
QUADRO 2 - SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	27
QUADRO 3 - SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO DE SETOR COSMÉTICO.....	33

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
AL	América Latina
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	Balanced Scorecard
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
GC	Gestão do Conhecimento
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
HPPC	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IC	Inteligência Competitiva
KIT	<i>Key Intelligence Topics</i>
OLAP	<i>On-Line Analytical Processing</i>
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva
SWOT	<i>Strengths, Weakness, Opportunities e Threats</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos

1. INTRODUÇÃO

A atual Era da Informação, entendida por Stewart (1998) como o novo paradigma em que conhecimento e comunicação são fontes de riqueza, é caracterizada por um alto grau de competitividade baseada na informação, tratada como elemento-chave para a obtenção de vantagem competitiva. McGee e Prusak (1994, p. 24) definem informação: “... são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significado e contexto”. Esses autores complementam que a concorrência atualmente é baseada na capacidade das empresas em recuperar, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.

Para atingir seu objetivo de obter vantagem competitiva é necessário que a informação seja relevante para a tomada de decisão, possibilitando respostas rápidas às mudanças no ambiente competitivo da organização, processo chamado de Inteligência Competitiva (IC). Ou seja, IC é a capacidade que uma organização possui de reunir informações, utilizá-las para a criação de conhecimento e concorrer no mercado.

A IC auxilia no planejamento estratégico, pois o processo tradicional não atende mais às necessidades das empresas no ambiente turbulento em que se encontram. A implantação de um sistema de inteligência agiliza o processo, fornecendo informações atualizadas no momento adequado (ROEDEL, 2005).

Os estudos de IC ainda são incipientes no Brasil, e o presente trabalho visa contribuir para estes estudos, tomando as empresas do setor cosmético brasileiro como base para a pesquisa.

O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) no Brasil é tradicionalmente dominado por empresas estrangeiras e cresce rapidamente. Seu crescimento é maior do que a indústria em geral. Trata-se de um setor estratégico para a economia porque gera um grande número de empregos, além de ser extremamente dinâmico e competitivo, com possibilidade de altos ganhos com a exportação.

De acordo com os dados de mercado disponíveis no site do Sebrae (2009), o Brasil é o terceiro mercado do mundo em consumo de produtos cosméticos, atrás apenas dos Estados Unidos da América e do Japão, e a tendência é ultrapassar o Japão muito em breve, atingindo a segunda posição.

Dentro desse contexto, este trabalho tem o intuito de verificar a situação da IC nas empresas do setor cosmético no Brasil, enfatizando sua importância para o desenvolvimento e a competitividade de empresas brasileiras.

1.1 Problema de Pesquisa

Visto que na literatura autores como Herring (1996), Tyson (1998) e Kahaner (1996) apontam a IC como uma atividade que possibilita concorrer mais eficientemente e o setor cosmético brasileiro vem apresentando crescimento acima do PIB, o problema que move esta pesquisa é a falta de conhecimento sobre a forma com que as empresas do setor de HPPC do Brasil usam a IC com o objetivo de tornarem-se mais competitivas.

Portanto, a questão de pesquisa consiste em:

Como as empresas do setor de HPPC empregam a IC para enfrentar o acirramento da competitividade no mercado brasileiro?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar a situação do uso da IC nas empresas do setor de HPPC no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar o nível de utilização (definido na página 22) de IC pelas empresas de HPPC do Brasil;
- b) Comparar as formas de aplicação (definidas nas páginas, 17, 18 e 19) da IC entre empresas pequenas, médias e grandes;
- c) Verificar as fases do ciclo de IC (definidas na página 21) utilizadas pelas empresas do setor cosmético no Brasil;

- d) Apresentar as dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras de cosméticos na utilização da IC;
- e) Relacionar a utilização de IC com o crescimento e a competitividade das empresas.

1.3 Justificativa

As organizações têm buscado, cada vez mais, formas de aumentar sua competitividade e ampliar sua capacidade de inovação. Na Era da Informação, o principal meio para se chegar a esse fim é a capacidade de tratar adequadamente a informação, reconhecendo que esta pode alavancar vantagens competitivas. Com o avanço tecnológico, o volume de informações a ser tratado vem crescendo exponencialmente (MILLER, 2002).

Segundo Tyson (1998), a IC é fundamental para transformar essas informações em conhecimento e utilizá-lo para a obtenção de vantagem competitiva, pois possibilita a coleta e o tratamento de informações relevantes para a tomada de decisão, visando antecipar mudanças no ambiente da empresa. Herring (1996) fez estudos sobre a IC em grandes empresas e, segundo o autor, estas empresas obtêm um desempenho maior frente aos concorrentes.

O setor cosmético foi escolhido para esse estudo por ser um setor de alta competitividade e de constante inovação, justificando a necessidade de um intenso monitoramento do ambiente externo. As mesmas tecnologias e conceitos de produtos são utilizados por várias empresas. Dessa forma, a organização que antecipar as mudanças do ambiente obterá vantagem competitiva.

A justificativa deste trabalho está em contribuir para os estudos do uso da informação para a obtenção de vantagem competitiva. Desta forma, será traçado um panorama do mercado brasileiro de cosméticos, com relação ao uso da IC, possibilitando aos pesquisadores da área acadêmica e analistas de mercado maior amplitude com relação ao assunto, a fim de abrir novas frentes de pesquisa e desenvolvimento, bem como aplicação desta técnica por parte das organizações.

Na área acadêmica este trabalho irá contribuir no sentido de adicionar um estudo sobre um assunto recente e ainda pouco explorado. As pesquisas que tratam da competitividade nas organizações buscam acompanhar os movimentos do mercado, evoluindo em seus estudos e colocando à disposição dos especialistas novas ferramentas para atender as demandas das

empresas altamente competitivas. Mostrará também que IC é interdisciplinar, ao relacionar as disciplinas que contribuem para explicar a IC e responder a suas questões de competitividade.

1.4 Estrutura da Dissertação

Este trabalho está estruturado em 8 capítulos. O primeiro apresenta uma breve introdução do tema, o problema de pesquisa, seus objetivos geral e específicos e a justificativa, tanto teórica quanto prática.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica e está dividido em Estratégia e Inteligência Competitiva.

Após a revisão de literatura, o terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para este trabalho, onde são especificados o delineamento da pesquisa, a população, fontes, coleta, tratamento e análise dos dados.

No quarto capítulo são mostradas as análises e são feitas as relações dos dados com a fundamentação teórica.

O quinto capítulo trata das considerações finais da pesquisa, incluindo as limitações da pesquisa, as contribuições deste trabalho para o campo de estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

E, por fim, estão incluídos as referências e os apêndices do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O propósito deste capítulo é embasar teoricamente a realização do trabalho, apresentando os conceitos que serão utilizados e contribuindo assim para a análise dos dados que serão coletados na investigação. Os referenciais teóricos apresentados a seguir dividem-se entre dois assuntos: Estratégia Competitiva e Inteligência Competitiva.

2.1 Estratégia Competitiva

Inicialmente com aplicação no ambiente militar, o conceito de estratégia começou a ser utilizado no ambiente corporativo na década de 40 do século XX, ganhando impulso com a Segunda Guerra Mundial, pois os recursos eram escassos e era necessário distribuí-los corretamente. O atual interesse pelos estudos de estratégia relaciona-se com a necessidade de adaptação organizacional ao ambiente externo, cada dia mais inconstante e turbulento (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Ansoff (1990) estratégia é um conceito sistêmico que orienta o comportamento da organização, estabelecendo um conjunto de regras de decisão em direção ao seu crescimento, quando mudanças no ambiente alteram os objetivos de uma organização novas estratégias precisam ser criadas. Para Davenport e Prusak (1998) estratégia refere-se a escolhas que a organização precisa fazer, tais como em que mercados atuar e que produtos entregar.

Roedel (2005) diz que com as mudanças constantes nos dias atuais a definição de estratégia deve se concentrar em antecipar mudanças, ser mais flexível e dinâmica. Formular estratégias em tempo real é o ideal para responder prontamente às mudanças no ambiente. Hamel e Prahalad (1995) reforçam esse pensamento observando que a estratégia deve ser regenerada constantemente para que a empresa se mantenha competitiva.

Porter (2001) define estratégia como a criação de uma posição exclusiva e valiosa no ambiente competitivo. Segundo o autor, o posicionamento estratégico pode ser baseado em três fontes que não são mutuamente exclusivas, podendo estar até mesmo entrelaçadas:

- Na variedade de produtos e serviços entregues pela organização;
- Nas necessidades dos clientes;

- Ou no acesso dos clientes aos seus produtos e serviços. Neste último a preocupação da empresa está em concentrar esforços para alcançar seus clientes, sendo de mais difícil compreensão do que os posicionamentos anteriores.

Uma contribuição importante para a definição do termo é a seguinte: “Uma estratégia competitiva bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável” (Mélo, 2007, p.45).

McGee e Prusak (1994) dizem que estratégia competitiva define que atividades realizar, como realizar essas atividades e como diferenciar produtos e serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes. Dessa forma, a estratégia deve considerar os clientes e os segmentos de mercado e as habilidades e recursos que a organização possui, fatores que dependem muito da informação.

Ansoff (1990) aponta para a necessidade de se construir um sistema de informações sobre os concorrentes que deve filtrar informações para uma análise ambiental eficaz, e assim permitir que a empresa antecipe manobras da concorrência, introduza novos produtos e atue em novos mercados. Segundo o autor, atualmente as estratégias que se tornaram importantes para o sucesso de uma empresa são maximização da participação de mercado, crescimento, diferenciação de mercado e diferenciação de produto.

Aguiar (1991, p.8) argumenta que as informações para a indústria são fundamentais nesse processo e representam um “conjunto de conhecimentos de que a empresa deve dispor a fim de facilitar a execução de operações correntes, de natureza administrativa, de produção e de controle, com a função de possibilitar o acompanhamento da dinâmica do mercado, permitir a implementação de estratégias emergenciais e a elaboração de planejamento estratégico”.

Diversas técnicas e ferramentas foram criadas para auxiliar na definição da estratégia, exemplos são a Análise de Forças Competitivas de Porter, o modelo SWOT e o planejamento estratégico. O *Balanced Scorecard* (BSC) também é uma ferramenta para a definição e controle da estratégia, pois é um sistema gerencial derivado da visão e da estratégia da empresa com o objetivo de traduzi-la em termos operacionais.

A seguir são detalhadas algumas ferramentas utilizadas na formulação de estratégia competitiva citadas neste tópico.

2.1.1 Análise SWOT

A técnica SWOT, sigla das iniciais das palavras: *Strenghts* (forças), *Weekness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), analisa os ambientes externo e interno da organização. É o método de análise da situação atual e competitiva da empresa, o qual facilita a observação do melhor caminho a ser seguido, eliminando os pontos fracos e as áreas de risco e maximizando os pontos fortes com o aproveitamento das oportunidades identificadas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). A utilização desta técnica faz-se necessária, pois os ambientes nos quais as organizações estão inseridas são cada dia mais turbulentos, sendo assim imprescindível que a empresa tenha consciência de seu posicionamento nestes meios.

Kahaner (1996) explica o que são cada um desses elementos. No ambiente interno: forças são as características mais poderosas da organização, as quais são vantagem sobre os concorrentes, difíceis de imitar; fraquezas são aquelas situações que atrapalham o desempenho organizacional. No ambiente externo: oportunidades e ameaças são mudanças no ambiente que, respectivamente, representam oportunidades de crescimento e condições que podem prejudicar o bom desempenho da organização.

A primeira etapa da técnica é a obtenção de uma listagem das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As informações obtidas para a realização desta etapa devem ser recentes e de fontes confiáveis, deve-se também tomar cuidado, pois, em um dado cenário, ameaças podem tornar-se oportunidades e vice-versa. Após esta etapa, deve-se ordenar os itens apontados, do mais importante para o menos importante, resultando numa visão da capacidade de ação da organização e das pressões do ambiente externo.

O cruzamento desses elementos resulta numa matriz que dá à empresa uma melhor visão do caminho a seguir, trazendo vantagem competitiva para a organização. Não existe um modelo pronto, pois cada organização precisa criar seu modelo próprio de informações, devidamente adequado às suas características.

Para facilitar, o SWOT pode ser dividido por áreas de interesse, por exemplo, *marketing* ou finanças, também se pode valer de outras técnicas para obtenção de informações relevantes, tais como *braimstorming* ou *workshops*. Por fim, a técnica pode ser empregada para avaliar os principais concorrentes.

2.1.2 Estratégias Competitivas Genéricas

As Estratégias Competitivas Genéricas consistem em três estratégias internamente consistentes utilizadas para criar uma vantagem competitiva, apresentadas a seguir e conforme a figura:

FIGURA 1 - TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

FONTE: Porter (1986, p. 41).

- **Liderança no Custo Total:** Consiste em atingir a liderança em custo por meio da combinação de políticas internas rígidas orientadas para esse fim. Possui intensa atenção no controle de custos e o principal objetivo é ter custos mais baixos do que a concorrência, traz retornos acima da média do mercado. Essa estratégia geralmente demanda que a empresa tenha alta participação de mercado e grandes investimentos em infra-estrutura, além de possíveis prejuízos iniciais para conquistar o mercado;
- **Diferenciação:** Consiste em apresentar algo que seja único no mercado, fazendo com que a empresa obtenha retornos acima da média. Cria um sentimento de lealdade nos consumidores, que são fiéis à marca e não muito sensíveis a preço. Geralmente, com esta estratégia, a empresa não busca uma alta participação no mercado;
- **Enfoque:** O objetivo é encontrar um alvo e atendê-lo melhor do que a concorrência seja esse alvo um grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado

geográfico. A empresa parte da premissa de que atenderá seu alvo de forma mais eficaz e mais eficiente do que seus concorrentes que não enfocam aquele alvo determinado.

Porter (1986) argumenta que caso uma empresa não se encaixe em alguma das estratégias citadas anteriormente, esta possui uma estratégia fraca e acaba ficando no meio-termo, pois não consegue decidir qual é o melhor caminho para si, mudando constantemente de direção. Esta empresa terá grandes chances de ter baixa rentabilidade, a não ser que esteja em um mercado muito vasto, sem grandes concorrentes e seus clientes não sejam muito exigentes. É necessário que a empresa tome uma decisão sobre qual estratégia seguir para continuar competindo no mercado, senão será facilmente ultrapassada pela concorrência. Porém, não se pode esquecer que a escolha de alguma das estratégias acima oferece riscos de não conseguir sustentar a estratégia, além do desgaste da vantagem competitiva obtida com a estratégia pela evolução do mercado.

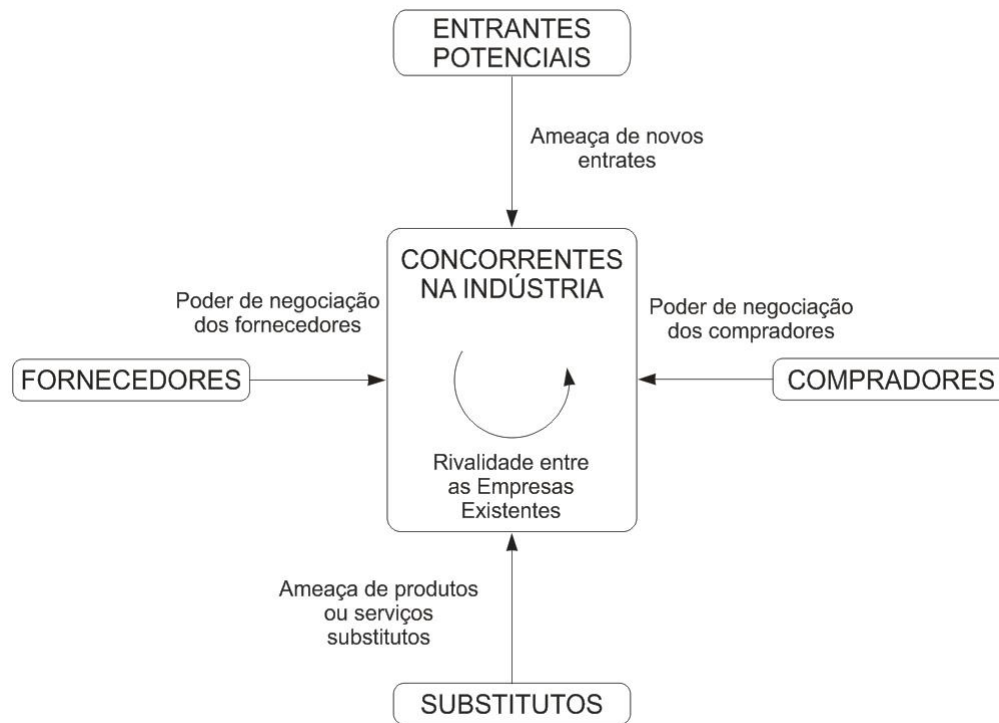
2.1.3 Análise das Organizações por Setores

A base da IC é o conhecimento do ambiente em que a organização atua, monitorando o que está sendo feito pelos seus concorrentes e que estratégias poderão ser desenvolvidas por parte dos competidores. Dessa forma, os estudos de Porter (1986) a respeito da análise das organizações por setores são fundamentais para o embasamento da atividade de IC na organização. A estrutura do setor de atuação determina como as organizações que neste setor estão inseridas irão competir no mercado. Como esta estrutura afeta todas as empresas do setor, terão maior sucesso aquelas que forem mais habilidosas para lidar com as forças externas (PORTER, 1986).

Em seus estudos, Porter (1986) preocupou-se em grande parte com o ambiente externo às organizações, segundo ele, composto por cinco forças competitivas que determinam a estrutura e a rentabilidade de um determinado setor. Porter (1986) diz que o caminho para uma organização diferenciar-se perante seus concorrentes é estudar a fundo cada uma das forças competitivas e assim encontrar meios para atingir uma maior rentabilidade, sendo a análise estrutural do setor em que atua o ponto de partida para a formulação da estratégia competitiva.

A figura a seguir ilustra quais são essas cinco forças competitivas:

FIGURA 2 - FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



FONTE: Porter (1986, p. 4).

- Ameaça de novos entrantes: Quando um novo concorrente entra no mercado ele pode fazer com que outras empresas já estabelecidas percam rentabilidade, se há uma barreira de entrada alta esta ameaça é pequena, pois o novo entrante tem que ser forte o suficiente para suportar a retaliação que irá sofrer;
- Rivalidade entre as empresas existentes: Refere-se à posição almejada de cada empresa no setor de atuação, ou seja, os movimentos feitos por uma empresa para superar suas concorrentes, o movimento de uma empresa fará com que as demais tentem impedi-la ou atrapalhá-la;
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos: As empresas não concorrem somente com outras que têm produtos iguais, mas também com empresas que têm produtos similares;
- Poder de negociação dos compradores: Compradores buscam preços mais baixos e maior qualidade, podendo jogar uma empresa contra a outra para alcançar seus objetivos;
- Poder de negociação dos fornecedores: O poder de negociação dos fornecedores reside na sua ameaça de elevar os preços ou reduzir a qualidade de seus produtos.

Mão-de-obra também pode ser considerada um fornecedor com poder sobre a empresa (PORTER, 1986), ainda mais se sindicalizada ou escassa. Além da possibilidade de mudança, o poder dos fornecedores está fora do controle da empresa, mas esta pode se defender, utilizando os mesmos critérios dos compradores citados acima.

Porter (1986) lembra que nunca se deve deixar de lado o poder que o governo exerce sobre a indústria em geral, e que a política governamental atual e futura tem que ser sempre considerada na análise estrutural da indústria.

2.1.4 Tipos de Estratégias Segundo Igor Ansoff

Ansoff (1990), diz que uma empresa define sua posição em termos de produtos e mercados e tenta obter vantagem competitiva, o autor argumenta que para isso a relação entre produtos e mercados presentes e futuros deve permitir perceber a direção na qual a empresa está avançando, definindo o conceito de vetor de crescimento como elo comum, assumindo os seguintes componentes:

- Penetração no mercado;
- Desenvolvimento de mercados;
- Desenvolvimento de produtos;
- Diversificação.

O autor apresenta três dimensões utilizadas pelas empresas para definir a direção e amplitude futura de suas atividades: necessidade do mercado; tecnologia do produto ou serviço; e geografia de mercado.

Ansoff (1990) define dois tipos de estratégia: a estratégia de carteira e a estratégia competitiva.

A estratégia de carteira refere-se a qual é o negócio da empresa, o autor (1990) diz que a empresa pode ser vista como um conjunto de áreas estratégicas de negócios (AENs), que oferecem diferentes oportunidades e necessitam de posicionamentos distintos. A estratégia de carteira possui quatro componentes:

- Vetor de crescimento geográfico, que especifica o alcance e a direção dos negócios futuros da empresa;
- Vantagem competitiva, que a empresa tentará obter nos mercados em que atua;

- Sinergias, que a empresa buscará entre suas atividades;
- Flexibilidade estratégica, que pode ser alcançada de maneira externa ou interna à organização.

O processo de escolha e equilíbrio da carteira é muito complexo, pois o foco na melhoria de um dos componentes tende a prejudicar o desempenho da empresa nos outros componentes.

Ainda segundo Ansoff (1990), complementando a estratégia de carteira, a estratégia competitiva procura enfocar ações para obter maiores retornos em cada uma das áreas estratégicas de negócio.

2.1.5 Vantagem Competitiva

O atual nível de competitividade exige que as empresas tenham acesso imediato a informações relevantes que auxiliem na tomada de decisão (PORTER, 2001).

A vantagem competitiva está relacionada com a opção estratégica feita pela empresa, é a busca de um desempenho acima da média. Uma empresa adquire vantagem competitiva quando o valor que o cliente está disposto a pagar supera seus custos de produção (PORTER, 2001).

Assim como estratégia, o conceito de vantagem competitiva não tem definição operacional detalhada. Mas como muitos estudos mostram, a vantagem competitiva está ligada ao caráter variável do desempenho e é específica a cada empresa (VASCONCELOS; BRITO, 2004).

Hamel e Prahalad (1990) dizem que a vantagem competitiva sustentável de uma empresa está em suas competências essenciais para entregar produtos que não podem ser antecipados pelos concorrentes, essas competências estão associadas à organização do trabalho e à entrega de valor, são o aprendizado coletivo na organização.

A criação de vantagem competitiva está ligada ao modo como a organização diferencia-se dos seus concorrentes e como os clientes percebem e compreendem essa diferenciação em termos de valor (TAVARES, 2000).

A compatibilidade entre as atividades desenvolvidas em uma organização é também muito importante para sustentar a vantagem competitiva, pois é muito mais difícil imitar uma série de atividades entrelaçadas do que apenas uma só (PORTER, 2001). Para uma organização obter vantagem competitiva, deve entregar maior valor aos seus clientes, ou o mesmo valor por um custo menor, ou até ambos.

A vantagem competitiva pode ser classificada de acordo com as teorias que a consideram como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e de acordo com as teorias que a consideram como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Desse modo, as teorias de posicionamento estratégico encaixam-se na primeira opção, pois sustentam que a vantagem competitiva deriva de posições de mercado privilegiadas e a teoria da Visão Baseada em Recursos encaixa-se na segunda, pois argumenta que os recursos específicos da empresa são determinantes para a geração de vantagem competitiva

A seguir são descritos ferramentas auxiliares encontradas na literatura para obtenção da vantagem competitiva, adicionalmente às já apresentadas.

2.1.6 Cadeia de Valor

Uma empresa obtém vantagem competitiva ao realizar suas atividades estratégicas com menor custo e de forma mais eficiente do que a concorrência. Cada atividade é importante para a obtenção da vantagem competitiva e não somente a visão sistêmica da organização, pois pode, desse modo, reforçar seu posicionamento, diferenciação ou reduzir custos. A análise sistematizada das atividades desenvolvidas pela empresa e de suas inter-relações contribui para verificar quais são as fontes de vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Porter (1989) apresenta a Cadeia de Valor como ferramenta para tal análise, que desagrega as atividades de importância estratégica da empresa para verificar como se comportam os custos e quais são as possíveis fontes de diferenciação, composta por margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, utilizadas para entregar um produto de valor para o consumidor, e margem é a diferença entre os custos de produção e o quanto o cliente está disposto a pagar por este produto, ou seja, o seu valor.

As atividades de valor estão subdivididas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação do produto, venda e entrega ao consumidor, bem como a assistência na pós-venda. As atividades de apoio dão suporte às atividades primárias e a si mesmas, fornecendo os insumos necessários para a realização das atividades primárias, tais como recursos humanos e tecnologia. As linhas tracejadas da figura

indicam que as atividades de apoio associam-se às atividades primárias e apóiam a cadeia interna. A vantagem competitiva de uma organização reside, desse modo, na maneira como ela administra sua Cadeia de Valor, sendo as atividades de valor, os blocos de sua construção. Um bom exercício é comparar as Cadeias de Valor de concorrentes para verificar quais diferenças determinam a vantagem competitiva (PORTER, 1989).

A figura a seguir ilustra a cadeia de valor de uma organização, onde são destacadas as atividades de valor primárias e secundárias.

FIGURA 3 - A CADEIA DE VALOR GENÉRICA



FONTE: Porter (1989, p. 35).

2.1.7 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A atenção para unidades econômicas, no sentido de verificar o rendimento dos recursos, há muito tempo é estudada no campo da economia, porém confinada a categorias como terra, trabalho e capital. A idéia de olhar a organização como um feixe de recursos surgiu do trabalho de Penrose em 1959 (WERNERFELT, 1984).

A perspectiva a partir dos recursos possibilita avaliar assuntos-chave na formulação da estratégia de empresas com negócios diversificados (WERNERFELT, 1984):

- Em quais recursos da organização a diversificação deve ser baseada?
- Quais recursos poderiam ser desenvolvidos através de uma diversificação?

- Em qual seqüência e em quais mercados a diversificação poderia ser utilizada?
- Quais tipos de empresas seriam interessantes para serem adquiridas?

Para Wernerfelt (1984) recurso é tudo aquilo que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma organização. Barney (1991) apresenta algumas características essenciais que os recursos devem ter para serem efetivamente geradores de receita para uma organização, estes recursos também devem ser capazes de ajudar uma organização a conceber e implementar sua estratégia, que melhore sua eficiência e eficácia, assim, nem todos os recursos são estratégicos, somente aqueles que garantem vantagem competitiva sustentável para a organização.

Barney (1991) critica os estudos sobre competitividade que focam na exploração dos pontos fortes e em oportunidades de mercado e que buscam neutralizar suas fraquezas e ameaças externas. Esse tipo de teoria, segundo ele, não deu grande ênfase aos atributos da organização que têm ligação com sua posição competitiva no mercado. O autor argumenta também que esse tipo de estudo tem duas simplificações: de que as empresas em um mercado específico são idênticas em matéria de recursos que possuem e na estratégia adotada, e que recursos seriam facilmente copiados porque são altamente móveis, colocando em dúvida a validade dessas simplificações porque, ao contrário da VBR, minimiza a mobilidade e heterogeneidade dos recursos de uma organização.

As quatro características essenciais apresentadas por Barney (1991) para que os recursos que uma organização possui sejam potencialmente geradores de vantagem competitiva sustentável são: um recurso deve ser valioso, para explorar oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente externo à organização; deve ser raro, para os potenciais e atuais concorrentes; deve ser imperfeitamente imitável; e sem substitutos estratégicos equivalentes.

Um recurso é valioso quando possibilita à organização conceber e implementar uma estratégia de sucesso, melhorando sua eficiência e eficácia. Assim sendo, em adição ao modelo SWOT, que diz que as firmas só melhoram seu desempenho se sua estratégia explorar oportunidades e minimizar ameaças, assim também funcionam os recursos, só são valiosos se permitirem à organização explorar oportunidades e neutralizar ameaças.

Se um recurso for valioso, mas muitas empresas o possuem, então ele não será fonte de vantagem competitiva. Para isso é necessário que o recurso seja raro e que outras empresas não o estejam utilizando simultaneamente em sua estratégia. “Uma empresa aproveita-se de uma vantagem competitiva sustentável quando utiliza uma estratégia de criação de valor que não

esteja sendo utilizada simultaneamente por outras empresas.” (BARNEY, 1991). Se várias empresas possuírem determinado recurso, todas elas poderão utilizá-lo da mesma maneira e, aplicando a mesma estratégia, nenhuma terá vantagem competitiva sobre as demais.

Porém, um recurso só será fonte de vantagem competitiva, mesmo sendo valioso e raro, se outras empresas não puderem obtê-lo, ou seja, imperfeitamente imitável. Condição composta pelas três características que são mostradas a seguir (BARNEY, 1991):

- Condições históricas únicas: as organizações não só são entidades históricas e sociais, como também o lugar que ocupam no tempo e no espaço auxiliam na análise da sua habilidade para explorar determinados recursos. Uma vez que outra organização não ocupe o mesmo tempo e lugar ela não será hábil para explorar o mesmo recurso, tornando-se este imperfeitamente imitável. A organização que possui uma cultura única desenvolvida, com o tempo pode ter uma vantagem imperfeitamente imitável frente a outras que se desenvolveram de maneira diferente;
- Ambigüidade causal: A ambigüidade causal existe quando a correlação entre um recurso e a vantagem competitiva sustentável é difícil de entender ou até mesmo impossível, dessa forma, as organizações concorrentes não saberão ao menos qual recurso deveriam tentar imitar. A ambigüidade atua como um bloqueio à imitação e à mobilidade dos recursos, sustentando não ser possível obter uma lista de recursos responsáveis pela vantagem competitiva, os recursos só podem ser imitados e movimentados se forem conhecidos (LIPPMAN; RUMELT, 1982);
- Complexidade social: Se o recurso for fonte de um fenômeno social muito complexo, então ele se tornará imperfeitamente imitável. Embora a complexidade tecnológica física não seja considerada imperfeitamente imitável, uma organização pode obter vantagem competitiva a partir da maneira como explora essas ferramentas.

A última característica essencial para que um recurso seja fonte de vantagem competitiva é não haver recursos estrategicamente equivalentes. Entende-se por estrategicamente equivalentes os recursos que são diferentes, mas são usados para implementar a mesma estratégia, ou seja, outras organizações poderão utilizar a mesma estratégia, mas por caminhos e maneiras diferentes. Ainda, se tais recursos alternativos não forem raros e imperfeitamente imitáveis, muitas outras organizações serão capazes de atuar com a mesma estratégia. Os recursos estrategicamente

equivalentes podem ser similares ou completamente diferentes, contanto que sejam utilizados para a mesma estratégia.

2.1.8 Síntese Teórica

O quadro a seguir sintetiza as principais teorias abordadas em Estratégia e seus principais autores.

QUADRO 1 – SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO DE ESTRATÉGIA

Tema	Autores
Estratégia	(Ansoff, 1990); (Hamel e Prahalad, 1995); (Davenport e Prusak, 1998); (Porter, 2001); (Roedel, 2005)
Estratégias Competitivas Genéricas	(Porter, 1986)
Análise das Organizações por Setores	(Porter, 1986)
Vantagem Competitiva	(Hamel e Prahalad, 1990); (Porter, 2001)
Cadeia de Valor	(Porter, 1989)
Visão Baseada em Recursos	(Wernerfelt, 1984); (Barney, 1991)

No próximo capítulo será apresentado o conceito de Inteligência Competitiva, foco central deste trabalho.

2.2 Inteligência Competitiva

Inteligência Competitiva (IC) é um assunto novo, porém vários estudos têm sido produzidos sobre o tema nos últimos anos que perfazem a Administração Estratégica. Seus conceitos ainda não estão consolidados, mas a disciplina tem obtido grande importância porque o volume de informações e a competitividade têm crescido muito, sendo cada vez mais difícil administrá-los. TYSON (1998) define IC como um processo sistemático de transformação de *bits* e informação competitiva em conhecimento estratégico para a tomada de decisão, este conhecimento é referente à posição competitiva atual, desempenho, pontos fortes e fracos, e intenções específicas para o futuro.

A IC teve origem no ambiente militar, começando a ser utilizada nas organizações por volta das décadas de 60 a 80, sobretudo nos Estados Unidos e Inglaterra. A produção acadêmica intensificou-se na década de 90 e no início do século XXI certamente atingirá sua maturidade (BRAGA; GOMES, 2001).

Pinheiro (2005) diz que a IC surgiu dos conceitos de Sistema de Informações Gerenciais (SIG) e monitoramento ambiental. O monitoramento ambiental é a coleta e análise organizadas sobre o ambiente externo à organização, e o SIG é um conceito mais amplo, reunindo tanto informações internas quanto externas.

IC é um processo dinâmico que engloba coleta, análise e disseminação de informações estratégicas para a tomada de decisão, sendo esta coleta a aquisição de informações públicas e acessíveis sobre os concorrentes, não podendo ser confundida com espionagem. Trata-se de uma ferramenta para inovação, pois analisa as estratégias dos competidores, comportamento dos consumidores e tendências de mercado, ajudando no diagnóstico da posição competitiva da empresa e possibilitando que a organização antecipe-se aos concorrentes. Braga e Gomes (2001) argumentam que a IC é muito importante para a obtenção de conhecimento contínuo do ambiente de negócios da empresa.

A IC tem sido empregada com mais frequência na área de marketing e de planejamento estratégico, pode ser denominada de inteligência de mercado, inteligência tecnológica, inteligência financeira, etc. Empresas que buscam um conceito mais amplo da ferramenta optam por chamá-la de Inteligência Empresarial (LODI, 2005).

Segundo CHOO (2003), a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. Esse é o papel da IC: interpretar o ambiente no qual a organização está inserida, monitorando-o constantemente, para reduzir a ambigüidade, identificar tendências e ameaças, e antecipar oportunidades. Tem como base o conhecimento organizacional e é muito importante que seja apoiada pela alta gerência para que obtenha êxito. Estudos em grandes empresas norte-americanas comprovam que a IC melhora o desempenho organizacional, mas, para isto, outros aspectos também devem ser considerados, tais como a posição ocupada pela área na hierarquia da organização e o foco muito bem orientado. Cabe aqui ressaltar que a organização não olha somente para o ambiente externo, mas também para o seu interior, e que as informações não publicadas e que estão armazenadas em locais particulares e na mente dos indivíduos geram uma vantagem competitiva ainda maior, pois são informações mais difíceis de serem obtidas. São

as chamadas matrizes de informação, que são resgatadas em feiras, reuniões técnicas, conversas com pares, etc.

Não é suficiente apenas realizar a atividade de IC, mas também é importante proteger a organização da inteligência feita pelos concorrentes. Esse é o papel da contra-inteligência: tornar a empresa mais segura, não deixando que informações confidenciais cheguem ao concorrente. Isto é feito detectando o invasor e contra-atacando, produzindo desinformação, ou seja, informação sobre a organização que não corresponde à realidade das atividades que estão sendo desenvolvidas.

Para que a IC seja bem sucedida na organização, é necessário que o processo seja muito bem estruturado, com a participação da alta gerência e profissionais de IC qualificados, identificar qual é a necessidade de inteligência é o ponto de partida. Herring (2002) desenvolveu o processo de Tópicos Fundamentais de Inteligência (KIT, sigla de *Key Intelligence Topics*) para auxiliar na definição da necessidade de inteligência. O processo inicia com entrevistas, fazendo parte da primeira etapa do ciclo de IC, onde a alta gerência da organização é questionada sobre suas necessidades, proporcionando foco e prioridade na condução do processo.

Herring (2002) separou as necessidades de inteligência em três categorias, que não são mutuamente exclusivas:

- Decisões e ações estratégicas: esta categoria é a mais importante, pois trata da geração de inteligência útil para o negócio. Gera decisões sobre investimentos estratégicos, lançamentos de novos produtos, novas estratégias da concorrência e elaboração de planos de negócios;
- Tópicos de alerta antecipados: são relativos a temas aos quais a gerência não quer ser surpreendida, focado mais nas ameaças, mas também é possível identificar oportunidades;
- Descrição dos principais atores: Atores podem ser entendidos como os concorrentes, esta categoria busca responder às necessidades da gerência em entender melhor os atores. Seu produto é um quadro de referência ou o perfil do concorrente.

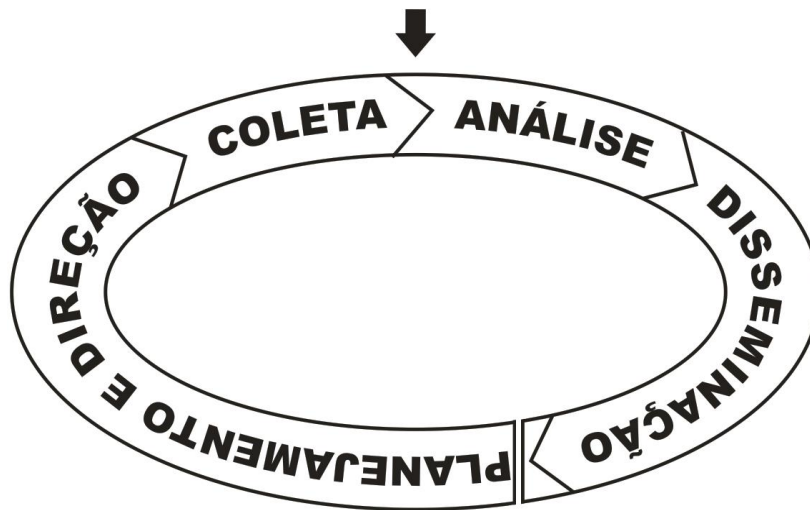
A correta definição do que precisa ser explorado na IC é uma etapa essencial do ciclo de inteligência, descrito a seguir.

2.2.1 Ciclo de Inteligência

Para a produção de inteligência é necessário seguir um ciclo de atividades. Quem primeiro propôs o que hoje é conhecido como Ciclo de Inteligência foi Kahaner (1996). Este ciclo pode ser definido como as atividades orientadas pela necessidade de inteligência da empresa com o intuito de alcançar a vantagem competitiva.

A seguir é apresentado um detalhamento das atividades realizadas em cada etapa do ciclo, baseada nos modelos de Kahaner (1996) e de Braga e Gomes (2001), que inclui a etapa de Avaliação, considerada de grande importância para o constante aperfeiçoamento do processo.

FIGURA 4 – CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA



FONTE: Kahaner (1996, p. 78).

Planejamento

É o estudo preliminar das necessidades de inteligência, nesta etapa são definidas quais ações precisam ser tomadas para a coleta de informações. Vaitsman (2001) divide esta etapa em cinco passos: o que informar; prazo; aspectos fundamentais; dados conhecidos; e conhecimentos que deverão ser reunidos. É fundamental que o tomador de decisão faça a pergunta correta à equipe de IC, ou seja, que saiba exatamente o que precisa saber. Uma pergunta mal formulada pode trazer respostas que o estrategista já sabe, fazendo com que perca o dinheiro investido no processo e o tempo da equipe seja desperdiçado. Uma maneira de minimizar riscos é a realização

de entrevistas focadas e bem conduzidas pelos profissionais de IC. O método KIT, aprofundado por Herring, é utilizado para definir o foco da coleta de informações, com base nas necessidades do usuário.

Nesta etapa são definidos os fatores críticos de sucesso e é fundamental a participação daqueles que tomam decisão na organização (ROEDEL, 2005).

Coleta

Baseado na pergunta do estrategista e nas necessidades de informação identificadas, o coletor irá selecionar quais as fontes que serão úteis para a coleta de dados necessários à criação de inteligência, tanto fontes internas, quanto externas, primárias e/ou secundárias. A falta de confiabilidade nas fontes de coleta e poucos recursos financeiros são dificuldades encontradas nesta etapa.

Análise

De acordo com Pinheiro (2005) a análise da informação é o fator básico para a efetivação da IC. Nesta etapa são produzidas as informações sobre o assunto pesquisado. Segundo Braga e Gomes (2001), esta fase pode ser chamada de “gerador de inteligência”, é uma fase crítica para o processo de IC pois requer especialistas no assunto pesquisado.

É importante que a identificação das necessidades na etapa de planejamento seja eficaz, pois na análise pode-se identificar a necessidade de coleta de mais dados. As metodologias mais utilizadas nesta etapa são: Modelo das 5 Forças de Porter, Fatores Críticos de Sucesso, Cenários, Perfil do Concorrente, *Benchmarking* e SWOT e requer a participação de especialistas do tema pesquisado (GOMES; BRAGA, 2001).

Disseminação

Tão importante quanto analisar de maneira eficiente é disseminar os resultados adequadamente. A disseminação é o produto do sistema de IC, ou seja, a distribuição da inteligência. Um relatório sucinto e uma apresentação rápida e objetiva são as maneiras mais utilizadas, pois os tomadores de decisão não têm tempo para ler longos relatórios.

Pode haver o reinício do ciclo, pois o tomador de decisão pode identificar novas necessidades de inteligência. É necessário que o resultado seja utilizado para a tomada de decisão, caso contrário, a empresa não obtém inteligência, apenas informação (ROEDEL, 2005).

Avaliação

O objetivo desta etapa é julgar se o processo foi efetivo, visando seu aprimoramento. Deve-se avaliar o desempenho de cada uma das fases do processo e se a inteligência foi realmente utilizada, verificando seus resultados práticos. A avaliação destes aspectos é muito importante para o aprimoramento da IC e também para a continuidade da eficiência da atividade (BRAGA; GOMES, 2001).

Kahaner (1996) defende a utilização da IC dizendo que as mudanças ocorridas na última década tornaram-na altamente necessária para as empresas se manterem competitivas, o importante nos dias atuais é usá-la da melhor forma possível, já que todos têm acesso.

Autores como Tyson (1998) e Prescott e Gibbons (1993) destacam a importância da vinculação da inteligência com a estratégia das organizações para responder rapidamente às mudanças no ambiente, exigência dos negócios na atualidade para a superação dos demais competidores.

Herring (1996) faz algumas recomendações para o sucesso da função inteligência na organização:

- Identificar corretamente as necessidades do tomador de decisão e o que ele espera do processo de IC;
- O tomador de decisão deve estar envolvido em todo o processo;
- Disseminar a inteligência de forma customizada, de acordo com as preferências daquele que gerou a necessidade de inteligência;
- Alinhar as atividades de IC e seus resultados com os objetivos da organização;
- E monitorar os resultados e comunicá-los para a empresa.

Tyson (1998), baseado em pesquisas sobre IC em diversas empresas, concluiu que existem quatro fases de evolução:

- Fase 1: empresas que não têm processos formalizados de IC ou de Planejamento Estratégico, empresas que não possuem sequer a intenção de mudar este panorama;

- Fase 2: empresas que estão iniciando a utilização de IC e formalizando o Planejamento Estratégico, esta ainda é uma atividade isolada na organização;
- Fase 3: empresas que já possuem um Sistema de Inteligência Competitiva estável em sua rotina de coleta, análise e disseminação;
- Fase 4: empresas que utilizam IC e Administração Estratégica com interatividade, de forma plena e em tempo real.

Muitos autores defendem a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva para que a IC obtenha sucesso, assunto que será discutido no tópico a seguir.

2.2.2 Sistema de Inteligência Competitiva

Um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC), principal suporte da IC, deve preocupar-se primariamente com a busca de informações precisas e de qualidade para auxiliar no processo de tomada de decisão (ROEDEL, 2005). Para a implantação é necessário preparar a organização, pois o SIC altera a cultura da empresa e possui enfoque diferente dos sistemas tradicionais (GOMES; BRAGA, 2005).

O objetivo do SIC é apoiar decisões nos níveis estratégico e operacional da empresa. Este objetivo é atingido com a antecipação de mudanças no ambiente de negócios, a descoberta de novos ou potenciais concorrentes, a antecipação das ações dos atuais concorrentes e o aprendizado sobre mudanças governamentais que podem atingir a organização (GOMES; BRAGA, 2004).

Observa-se, assim como nas definições de termos anteriores, que não há apenas uma definição para SIC, também não há uma proposição formal de um SIC, cada organização pode ter seu próprio sistema, de acordo com suas necessidades. Neste trabalho SIC será considerado como o sistema que abrange todo o processo de IC, incluindo o ciclo de inteligência, e a definição será a apresentada por Marcial (2007, p. 44):

“O Sistema de Inteligência Competitiva é um sistema de atividades humanas, cujos elementos-chave se relacionam entre si com a finalidade de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de Inteligência Competitiva, bem como difusão dos resultados da produção de Inteligência, de forma a apoiar a tomada de decisão na organização. O SIC é constituído por redes sociais e por um

sistema de atividades, que inter-relacionados entre si apóiam a produção de Inteligência na organização.”

As principais funções de um SIC são:

- Apoiar o monitoramento ambiental;
- Facilitar a geração de inteligência, principalmente na etapa de coleta;
- Facilitar o fluxo de informações no processo.

O fator humano, já discutido na etapa de análise do ciclo de inteligência, é de fundamental importância para o desenvolvimento de inteligência (MARCIAL, 2007).

Em sua dissertação, Marcial cita Costa *et al* (2001) como um dos poucos autores que definiram os elementos-chave que compõem um SIC que devem interagir em equilíbrio: especialistas, informações úteis à tomada de decisão, tecnologia e procedimentos.

É muito importante o SIC possuir uma função claramente definida para que obtenha sucesso, e que essa função seja divulgada para toda a organização. O papel da alta direção também é ressaltado, pois os gerentes e diretores devem apoiar o sistema em todas as suas etapas (PRESCOTT; MILLER, 2002).

Com a crescente competitividade e complexidade no ambiente de negócios, a implantação de um SIC para monitoramento ambiental tem se tornado muito importante no apoio à tomada de decisão nas organizações. Essa importância pode ser observada nos estudos de Gomes e Braga (2004) que alertam que 60% das decisões, segundo estatísticas, fracassam quando tomadas apenas com base em intuições, conselhos, experiência pessoal e informações recebidas aleatoriamente.

2.2.3 Sistemas de Informação em Inteligência Competitiva

Com o avanço dos estudos em IC, é cada vez maior a necessidade de se utilizar a Tecnologia da Informação (TI) para dar suporte ao processo.

Segundo Gomes e Braga (2004), a TI apóia todos os passos de um processo de IC, desde a etapa de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação de produtos entregues. Abaixo são descritas algumas tecnologias utilizadas em IC.

Data Warehousing

Segundo Inmon (1997), o conceito de *Data Warehousing* (desenvolvimento de sistemas de informações baseadas em *Data Warehouse*), embora surgido recentemente, baseia-se em idéias que vinham sendo aplicadas em vários sistemas de informações há muitos anos. A técnica ganhou mais força com o surgimento e evolução de várias tecnologias e metodologias, que facilitam a implementação de sistemas de informação.

Data Warehousing é uma técnica de desenvolvimento do componente tecnológico de sistemas de informações onde a preparação dos dados e do ambiente é baseada em data warehouse.

Data Warehouse é um conjunto de dados baseado em assuntos, integrado, não volátil e variável em relação ao tempo, de apoio às decisões gerenciais.

Data Mining

O *Data Mining*, segundo Costa (2001), é responsável pelo processo de descobrir relações escondidas entre dados armazenados em bases de grande volume. Através de modelos de predição, modelos de decisão por árvore e regra de decisão, e técnicas estatísticas para discriminação e classificação, podem ser obtidas percepções não imaginadas sobre elementos de um processo de negócio.

Dessa forma, o *Data Mining* tem por objetivo desvendar comportamentos e prever tendências por meio de descobertas e análises de padrões significativos no volume de dados armazenados.

Essa técnica auxilia a organização com informações úteis às decisões estratégicas.

OLAP (On-Line Analytical Processing)

OLAP é uma ferramenta utilizada pelos usuários para análise de dados extraídos do *Data Warehouse*. O processo de consulta possibilita ao usuário analisar os resultados obtidos. Essa ferramenta executa, cria relatórios, agrega dados, podendo ainda limitar a visualização dos dados para determinado grupo de usuários, enquanto outro grupo tem acesso a uma quantidade maior de informações. OLAP é um ambiente que possui um conjunto de ferramentas que possibilita efetuar a exploração dos dados contidos no *Data Warehouse*, obtendo-se análise multidimensional, dando ao usuário uma visão da empresa (RUBINI, 1999).

A funcionalidade OLAP é caracterizada pela análise dinâmica multidimensional dos dados consolidados da corporação, dando suporte às atividades de análise e navegação do usuário final. É implementada em um modo cliente/servidor multiusuário e oferece consistentemente rápidas respostas para consultas, apesar do tamanho e complexidade do banco de dados, isso é alcançado por intermédio do uso de um servidor OLAP (RUBINI, 1999).

Engenharia Reversa

A Engenharia Reversa, por sua vez, consiste em um processo que permite a uma organização adquirir produtos ou serviços de um concorrente, para decompô-los e analisá-los, a fim de compreender as suas características e o conhecimento utilizado na sua produção. Com ele, a organização busca adquirir um aprimoramento no aprendizado organizacional, incorporando melhores práticas ao negócio (PENTEADO, 1996).

Internet

Na tentativa de aprimorar o processo de IC, a rede mundial de computadores INTERNET – também se apresenta como um importante meio de acesso ao maior banco de dados internacional público, que interliga pessoas e organizações ao redor de todo o mundo.

É crescente a utilização da Internet como ferramenta indispensável para manter os negócios competitivos nos dias atuais. Portanto, esse recurso, quando utilizado adequadamente, representa importante fonte de IC (BRAGA; GOMES, 2001).

CRM (*Customer Relationship Management*)

O CRM é a integração entre o Marketing e a Tecnologia da Informação para prover a empresa de meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja "conhecido" e cuidado por todos e não só pelas operadoras do Call Center (CAMPBELL, 2003).

Para trabalhar os dados coletados pelos sistemas de CRM, pode-se usar ferramentas de inteligência de negócios (ou *Business Intelligence*, BI), que cruzam dados de diversas bases para fazer avaliações comportamentais e de métricas integradas. As alternativas automatizadas de BI, aliadas à gestão dos processos de negócios, permitem o conhecimento do histórico da relação

com o cliente, monitorando informações, prevendo tendências e demandas futuras (CAMPBELL, 2003).

2.2.4 Síntese Teórica

O quadro a seguir sintetiza as principais teorias abordadas em Inteligência Competitiva e seus principais autores.

QUADRO 2 – SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Tema	Autores
Inteligência Competitiva	(Herring 1996); (Tyson, 1998); (Braga e Gomes, 2001)
Tópicos Fundamentais de Inteligência	(Herring, 2002)
Ciclo de Inteligência	(Kahaner, 1996); (Braga e Gomes, 2001); Roedel (2005)
Sistema de Inteligência Competitiva	(Braga e Gomes, 2005); (Marcial 2007)
Sistemas de Informação	(Inmon, 1997)

O próximo capítulo trata do Setor Cosmético Brasileiro, apresentando seus principais conceitos e a evolução da indústria no país.

2.3 Setor Cosmético

O setor cosmético é um segmento da indústria química voltado à elaboração de produtos destinados à aplicação no corpo humano para limpeza, embelezamento, ou para alterar sua aparência sem afetar sua estrutura ou funções. Esses produtos incluem: cremes para pele, loções, talcos e *sprays*, perfumes, batons, esmaltes de unha, maquiagem facial e para os olhos, tinturas para cabelos, líquidos para permanente, desodorantes, produtos infantis, óleos e espumas de banho, soluções para higiene bucal, bem como qualquer material usado como componente de produtos cosméticos.

Os principais fatores de competitividade para as empresas do setor são os ativos intangíveis (como marca, capacidade de desenvolvimento e inovação), os canais de

comercialização e distribuição, além do desenvolvimento de novos produtos. Os principais canais de distribuição utilizados são o varejo tradicional, as franquias e a venda direta (porta a porta).

A falta de acesso aos principais canais de comercialização e distribuição do produto, associado ao baixo investimento em divulgação da marca, tornam pequenas e médias empresas não competitivas no setor, fazendo deste um fator que dificulta o desenvolvimento do negócio. Apesar destas dificuldades, a maioria das empresas do setor cosmético brasileiro são de pequeno e médio porte, fato decorrente fundamentalmente da simplicidade da base técnica-produtiva que envolve a fabricação de seus produtos.

Segundo a ABIHPEC (2009) - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos - entidade que representa, nacional e internacionalmente, empresas relacionadas à produção, promoção e comercialização de produtos acabados e insumos destinados aos cuidados pessoais, o setor apresentou um crescimento médio de 10,9% nos últimos 12 anos, passando de um faturamento de R\$ 4,9 bilhões em 1996 para R\$ 19,6 bilhões em 2007, e acredita-se que haja um crescimento médio anual em torno de 4,4%, atingindo 49 bilhões de reais em 2011.

Várias são as razões para esse crescimento acima da indústria em geral, destacando-se: a participação crescente da mulher brasileira no mercado de trabalho; a utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade, favorecendo os preços praticados pelo setor, que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral; lançamentos constantes de novos produtos atendendo cada vez mais as necessidades do mercado; aumento da expectativa de vida, o que traz o anseio de conservar uma impressão de juventude; e o aumento de renda da população. Esta expansão não beneficia somente a indústria cosmética, leva consigo outros mercados como a indústria química, de embalagens, empresas de logística, etc. O mercado cosmético é um dos setores que mais emprega mão-de-obra na economia nacional, incluindo empregos diretos e indiretos, e ainda há bastante espaço para crescimento com as mudanças de comportamento do consumidor, por exemplo, a população masculina que vem demonstrando interesse crescente por esse tipo de produto (ABIHPEC, 2009).

Os dados da ABIHPEC mostram também a existência de 1.755 empresas fabricantes de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos atuando no Brasil em 2009. Do faturamento total, 73,4% provêm de 14 empresas de grande porte, indicando razoável concentração. Esta indústria é marcada pela inovação contínua e investimentos constantes no desenvolvimento de

novos produtos para atender a uma gama muito diferenciada de consumidores, o setor segue tendências sazonais de moda, e a maior lucratividade obtida pelas grandes organizações vem justamente do lançamento de novos produtos.

A ABIHPEC fomenta o desenvolvimento da indústria cosmética com várias ações, destacando-se o Fórum de Competitividade, instalado em 2003, que objetiva a atuação conjunta, através de parcerias, entre Governo e cadeia produtiva, diagnosticando necessidades do setor, elaborando propostas e estabelecendo estratégia e plano de ação. A associação argumenta que este trabalho é válido porque o setor tem grande capacidade de alavancar as principais macrometas do governo: exportações, emprego e renda.

Os objetivos gerais do Fórum de Competitividade são:

- Internacionalizar empresas brasileiras e abrir canais de distribuição em outros países de produtos com insumos nacionais, fixando a marca Brasil;
- Priorizar investimentos que utilizem a biodiversidade brasileira como matéria-prima;
- Buscar novas tecnologias e fortalecer centros de pesquisa públicos e privados;
- Agilizar os registros e procedimentos de liberação de novos produtos;
- Estudar a permissão de adoção de registros recíprocos (AL), de produtos sem ação terapêutica – comércio intrabloco;
- Criar infra-estrutura laboratorial para realização de testes, emissão de laudos e certificação de qualidade de produtos;
- Articular com fornecedores de insumos a modernização e inovação, principalmente na indústria de embalagens e gráfica, e promover o design e a padronização para atender ao mercado internacional.

Ainda, o Governo possui algumas Políticas Prioritárias para o setor, que são as seguintes: ocupação do mercado interno e externo de produtos que utilizem insumos naturais, aproveitando a biodiversidade brasileira; fomento às exportações; aumento da produção; capacitação tecnológica e modernização produtiva; melhoria da qualidade e produtividade; desoneração da produção; e desenvolvimento regional (ABIHPEC, 2009).

As tabelas a seguir ilustram a evolução do setor no Brasil:

TABELA 1 - FATURAMENTO DA CADEIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

	Taxa de Cresc.	
	US\$ bilhões	(%)
2001	8,3	
2002	9,7	16,9
2003	11,5	18,6
2004	13,5	17,4
2005	15,4	14,1
2006	17,5	13,6
2007	19,6	12,0

Fonte: ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2009).

TABELA 2 - POSTOS DE TRABALHO DA CADEIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (MIL EMPREGOS)

Setor	2002	2003	2004	2005	2007
Produção e					
Administração	50,9	48,3	50,8	54,5	60,4
Loja de Franquia	23,8	24	25	26,7	28,9
Revendedoras -					
Venda direta	1.174,6	1.300	1.365	1.645	1.879
Profissionais de					
Beleza	1.043,2	1.054,5	1.096,7	1.127	12.66,1
Total	2.292,5	2.426,8	2.537,5	2.853,2	3.174

Fonte: ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2009).

TABELA 3 - BALANÇA COMERCIAL DA CADEIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS (US\$ MILHARES)

	Importação		Exportação		Saldo
	US\$	Cresc. (%)	US\$	Cresc. (%)	US\$
2000	220.374		184.748		-35.626
2001	199.533	-9,5	191.510	3,7	-8.023
2002	152.284	-23,7	202.505	5,7	50.221
2003	150.279	-1,3	243.888	20,4	93.610
2004	156.830	4,4	331.889	36,1	175.059
2005	211.658	35,0	407.668	22,8	196.010
2006	294.568	39,2	488.835	19,9	194.268
2007	373.440	26,8	537.497	10,0	164.057

Fonte: ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2009).

Segundo Hiratuka et al (2008), a indústria de cosméticos tem sido objeto de escassos estudos, e ainda mais raros e recentes são os estudos que passaram a se ocupar da investigação da competitividade do setor. O setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos cresceu 14,75% em 2009, segundo dados da ABIHPEC, e faturou em vendas *ex-factory* (que não inclui os gastos adicionais com frete, seguro, impostos e outros custos associados com a "internalização" do produto), R\$ 24,970 bilhões, a média de crescimento anual real nos últimos 13 anos foi de 10,6%.

Segundo o Sebrae (2009), o Brasil é o terceiro mercado do mundo em produtos cosméticos, atrás apenas dos Estados Unidos da América e do Japão, com o crescimento que vem demonstrando, muito em breve ocupará a segunda posição.

TABELA 4 - PARTICIPAÇÃO DOS PAÍSES NO MERCADO MUNDIAL DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos		2008 US\$ Bilhões (preço ao consumidor)	Percentual (%)	
			Crescimento	Participação
Mundo		333,50	9,13	
1	Estados Unidos	52,14	-0,05	15,6
2	Japão	33,75	11,92	10,1
3	Brasil	28,77	27,46	8,6
4	China	17,73	22,10	5,3
5	Alemanha	16,86	8,04	5,1
6	França	16,23	6,80	4,9
7	Reino Unido	15,72	-3,54	4,7
8	Rússia	12,38	14,51	3,7
9	Itália	12,25	7,97	3,7
10	Espanha	10,64	10,69	3,2
Total		216,47	9,17	64,9

Fonte: ABIHPEC - Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (2009).

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para o setor de cosméticos são quatro: pesquisa e desenvolvimento, credibilidade, certificação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e canal de vendas. O presidente da ABIHPEC, João Carlos Basílio da Silva, apresenta as razões para que, a despeito da crise, o setor continue a evoluir aceleradamente: a renda do trabalhador não foi comprometida, o aspecto cultural da higiene pessoal no Brasil, e o fato das empresas continuarem a investir em lançamentos (ABIHPEC, 2009).

2.3.1 Síntese Teórica

O quadro a seguir sintetiza as principais teorias abordadas a respeito do Setor Cosmético Brasileiro e seus principais autores.

QUADRO 2 – SÍNTESE TEÓRICA DO CAPÍTULO DE SETOR COSMÉTICO

Tema	Autores
Setor Cosmético Brasileiro	(Abihpec, 2009)
Indústria de Cosméticos	(Hiratuka et al, 2008)
Mercado Brasileiro	(Sebrae 2009)

O tópico a seguir trata das estratégias metodológicas utilizadas neste trabalho para o alcance de seus objetivos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados o método e as técnicas utilizadas para a elaboração deste trabalho.

Na etapa de análise dos dados, segundo Minayo (2000), existem três finalidades:

- Estabelecer uma compreensão dos dados coletados;
- Confirmar ou não os pressupostos da pesquisa;
- E ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto.

Com esta pesquisa buscamos caracterizar a utilização da IC no setor cosmético brasileiro, de modo a demonstrar a evolução da mesma no Brasil, acompanhando as tendências internacionais, e ilustrando a importância deste conceito para a competitividade das organizações.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é:

“Apresentar a situação do uso da IC nas empresas do setor de HPPC no Brasil.”

Os procedimentos metodológicos específicos adotados na pesquisa são descritos e abordados a seguir.

3.1 Delimitação e *Design* da Pesquisa

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

De acordo com a tipologia de Vergara (1997), este trabalho trata-se, quanto aos fins, de uma pesquisa exploratória, e quanto aos meios, de uma pesquisa de campo. Exploratória porque é realizada em área sobre a qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa exploratória oferece informações sobre o objeto de pesquisa.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa de campo, pois foi feita uma investigação empírica onde se verifica o fenômeno a ser estudado. A pesquisa de campo ocorre quando “o investigador assume o papel de observador e explorador coletando diretamente os dados no local (campo) em que se deram ou surgiram os fenômenos.” (BARROS & LEHFELD, 1986, p. 93).

Foi feito um levantamento através da distribuição de questionários com questões fechadas, utilizando a escala do tipo *Likert* de 5 pontos. Além da escala *Likert* foram utilizadas variáveis binárias, assumindo valores de zero e um (sim ou não, respectivamente).

Segundo Babbie (1999), o levantamento se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica podendo diferir em termos de objetivos, custos, tempo e escopo. Existem vários tipos: censos demográficos, pesquisas de opinião pública, pesquisas de mercado sobre preferências do consumidor, etc.

O levantamento é utilizado quando se pretende investigar a situação atual de um determinado problema, com foco na identificação do que está acontecendo e como está ocorrendo, os dados são coletados em um ponto no tempo com base na amostra selecionada, maior do que nos outros tipos de estudo. É importante que o pesquisador saiba utilizar os instrumentos adequados para encontrar respostas ao problema que tenha levantado, assegurando assim a qualidade da pesquisa. Este tipo de estudo gera medidas confiáveis para uma análise estatística e mede opiniões, atitudes, preferências e comportamentos de um determinado grupo de pessoas.

Após o levantamento foram feitas entrevistas em 3 empresas de diferentes tamanhos que possuem IC, para aprofundamento de algumas questões as quais não foi possível tirar conclusões na *survey*. Os critérios para seleção das 3 empresas foram os seguintes:

- As organizações deveriam possuir a atividade de IC;
- As organizações deveriam ser de tamanhos diferentes, para verificar as diferenças de utilização de IC, um dos objetivos específicos do trabalho;

Dentre as empresas contatadas, e dentre as que aceitaram participar das entrevistas, separamos uma de cada tamanho.

A entrevista como coleta de dados sobre um determinado tema científico é a técnica mais utilizada no processo de trabalho de campo. Sua principal vantagem é a flexibilidade para adaptação às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista e recomenda-se submeter o roteiro da entrevista a um pré-teste. (BUFREM, 1996).

Neste trabalho utilizamos a entrevista focal, caracterizada por dar profundidade e revelar o contexto pessoal através da fala do entrevistado. O respondente é entrevistado por um curto período de tempo e a reunião é informal, porém são seguidas as perguntas formuladas no

protocolo de estudo de caso (YIN, 2001), utilizado como modelo para a elaboração das entrevistas e encontrado no apêndice deste trabalho.

A preparação da entrevista é uma das etapas mais importantes da pesquisa, requer tempo e exige alguns cuidados, entre eles destacam-se o planejamento da entrevista, que deve ter em vista o objetivo a ser alcançado; a escolha do entrevistado, que deve ser alguém que tenha familiaridade com o tema pesquisado; a disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista que deverá ser marcada com antecedência para que o pesquisador se assegure de que será recebido; as condições favoráveis que possam garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade e, por fim, a preparação específica que consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes (LAKATOS; MARCONI, 1996).

A técnica da entrevista pode apresentar alguns problemas, por exemplo: a falta de motivação do entrevistado, a inadequada compreensão do significado das perguntas, o fornecimento de respostas falsas, a inabilidade do entrevistado para responder e a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador com o entrevistado.

O nível e a unidade de análise deste trabalho é a organização e as etapas da pesquisa foram as seguintes:

- Revisão de literatura, definição dos instrumentos de coleta e amostra;
- Levantamento dos dados nas empresas do setor cosmético do Brasil;
- Análise dos dados, catalogação e conclusões prévias.
- Entrevistas focais;
- Conclusões finais.

3.3 População e Amostra

Para Lakatos e Marconi (2000) população é o conjunto que apresenta ao menos uma característica em comum. A amostra é uma parte representativa desta população e o resultado de seu estudo representa a característica da população total.

Mattar (2001) diz que para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta diversos aspectos, tais como: o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade

desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos.

As organizações pesquisadas foram empresas do setor cosmético, atuantes no Brasil, nacionais e multinacionais. Não utilizamos método estatístico para a composição da amostra, configurando-a como não-probabilística por conveniência, em que nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis.

Foram consideradas pequenas, médias e grandes empresas, com o intuito de verificar as diferenças na utilização de IC entre elas, essa categorização foi feita porque não seria possível identificar as empresas uma a uma. Esse critério justifica-se porque a maneira de trabalhar de empresas de diferentes tamanhos é diferente, visto que as maiores empresas têm mais recursos e mais acesso a tecnologias e novas tendências de gestão.

A seleção das empresas foi feita buscando-se aquelas que possuem site na Internet para o envio do questionário, também através de contatos que pudessem indicar empresas aptas a participar da pesquisa.

Mattar (2001) explica que a amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo, e na amostra por conveniência, o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis. A amostragem por conveniência é adequada e freqüentemente utilizada para geração de idéias em pesquisas exploratórias, principalmente.

Para o levantamento aprofundado, consideramos 3 empresas, de tamanhos diferentes, onde foram feitas entrevistas focais.

3.4 Fontes e Coleta de Dados

Os dados coletados são do tipo primário e secundário, e a técnica adotada para a coleta de dados primários foi a aplicação de questionários fechados para os colaboradores das empresas estudadas e num segundo momento foram feitas entrevistas em empresas de diferentes tamanhos que possuem IC. Os dados secundários foram coletados em relatórios da ABIHPEC e sites das empresas participantes do estudo e associações de classe.

Fizemos um levantamento inicial, com questionário disponível no site: www.camilarigoni.com.br. O questionário foi montado com base na literatura e na análise de

outros trabalhos em IC, fiz perguntas sobre os pontos que são mais falados na literatura de IC, que têm mais destaque, e também perguntas sobre as perguntas dos trabalhos em IC que mais apareceram nos trabalhos. As perguntas foram baseadas nos principais pontos de destaque dados na literatura de IC, e nas perguntas que mais apareceram nos trabalhos de IC que pesquisei, esses trabalhos são de áreas diversas, só interessava se o assunto era IC.

Com o intuito de identificar falhas no questionário fizemos um pré-teste com funcionários da área de IC de uma das empresas pesquisadas a fim de verificar a necessidade de ajuste nas perguntas. Segundo Vergara (1997), todo método de pesquisa é passível de falhas, dessa maneira é importante que o pesquisador antecipe possíveis críticas que possam ocorrer ao trabalho. Deve-se observar se todas as questões foram respondidas corretamente, se as respostas não indicam dificuldade quanto ao entendimento da questão e quanto à forma de preenchimento do questionário. Segundo Gil (1991), é importante considerar a clareza e precisão dos termos, a quantidade de perguntas, a forma e a ordem das perguntas e a introdução.

As fontes de dados foram os colaboradores das organizações que trabalham com IC. Não sendo possível a identificação de uma área de IC na organização, o questionário foi enviado para profissionais das seguintes áreas: marketing, planejamento, pesquisa e desenvolvimento e finanças, que são áreas conhecidas como praticantes do monitoramento do mercado. No caso de empresas pequenas, que muitas vezes não possuem área de *marketing*, o responsável técnico acaba sendo multifunção, ou seja, realiza várias atividades dentro da empresa, sendo este identificado como possível respondente da pesquisa.

As questões foram formuladas em escala *Likert*, com níveis de 1 a 5, variando de *discordo plenamente* para *concordo plenamente*, além de variáveis binárias.

Enviamos o questionário para 216 empresas, com um retorno de 38 respostas, sendo considerada válida apenas uma resposta por organização, totalizando 27 respostas válidas.

Aplicamos o questionário no mês de fevereiro de 2010, o primeiro envio de e-mail foi feito em 01/02 com um prazo de 2 semanas, após este prazo enviamos novo e-mail para as empresas que não responderam ao questionário, estendendo o prazo em mais uma semana.

O contato com as empresas foi feito através dos contatos pessoais da pesquisadora, para posterior encaminhamento do e-mail com o endereço na *Internet* do questionário. Para as empresas onde não foi possível identificar seus representantes, o contato foi feito através do atendimento a cliente, encontrado nos respectivos sites.

Após o questionário verificamos que alguns objetivos do trabalho não foram totalmente alcançados:

- Apresentar as dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras de cosméticos na utilização da IC;
- Relacionar a utilização de IC com o crescimento e a competitividade das empresas.

Desse modo decidimos introduzir mais uma etapa de entrevistas, para coletar informações que ficaram vagas no questionário ou que não conseguimos coletar com precisão. As fontes de dados desta etapa foram os colaboradores das organizações que trabalham com IC.

Para o levantamento aprofundado, conduzimos entrevistas focais em 3 organizações de diferentes tamanhos selecionadas dentre as 27 respostas válidas, cujo principal critério de escolha era se a empresa possuía IC. Como modelo para a elaboração das entrevistas, utilizamos o Protocolo de Estudo de Caso de Yin (2001), porém com a flexibilidade de incluir mais informações passadas pelo entrevistado que estivessem além dos temas propostos no Protocolo.

Em uma das organizações o contato inicial com o entrevistado foi feito pessoalmente, nas outras duas empresas participantes o contato inicial foi feito por telefone. Em duas organizações a entrevista foi feita pessoalmente, na terceira, foi feita pelo telefone. Tanto nas entrevistas presenciais quanto na entrevista por telefone os entrevistados respondiam pausadamente para que a pesquisadora pudesse fazer suas anotações, em todos os casos foi dada abertura para extrapolar a questão que estava sendo feita, e ao final também foi dado espaço para que o entrevistado falasse o que achasse relevante para o estudo.

Os dados coletados nas entrevistas foram suficientes para o preenchimento das lacunas deixadas pela etapa de levantamento. Sendo assim integrou-se de forma satisfatória com a etapa de levantamento, no sentido de complementar o que foi concluído na primeira etapa.

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

De posse das respostas dos questionários, realizamos as análises estatísticas descritivas. Fizemos a categorização, codificação, tabulação, análise estatística e generalização dos dados.

A estatística descritiva é a análise exploratória dos dados que busca sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo dessa forma que se tenha uma visão global da variação

desses valores. Pretende isolar as estruturas e padrões mais relevantes e estáveis patenteados pelo conjunto de dados objetos do estudo (VERGARA, 1997).

Para a análise dos dados utilizamos como critério de agrupamento na primeira etapa do questionário a série específica, em que os dados são agrupados segundo a modalidade de ocorrência, neste caso, grandes, médias e pequenas empresas. Elaboramos tabelas de frequência contendo os valores absolutos de respostas de cada questão.

A primeira parte do questionário abrangeu empresas que possuem e que não possuem IC e, a segunda parte somente empresas que possuem IC responderam. O tamanho das empresas participantes na primeira parte foi equilibrado, constituído de 8 empresas grandes, 11 empresas de porte médio, e 8 empresas pequenas.

As entrevistas seguiram o roteiro do Protocolo de Estudo de Caso de Yin (2001), método escolhido para auxiliar na elaboração desta etapa, porém com a premissa de alteração de foco, caso fosse necessário, durante as entrevistas. Com as informações coletadas seguiu-se a análise das respostas para atender aos objetivos do trabalho e conclusões finais.

Abaixo segue a relação entre os objetivos e as perguntas, tanto do questionário quanto das entrevistas, que os respondem, e também sua relação com a literatura.

a) Identificar o nível de utilização de IC pelas empresas de HPPC do Brasil;

Objetivo respondido pelas perguntas do questionário:

Número 5) A organização possui a prática de coletar informações do mercado para auxiliar na tomada de decisão?

Número 7) A empresa divulga informações com o intuito de desviar o foco de atenção da concorrência (Contra-Inteligência)?

Número 8) A empresa utiliza um processo estruturado de IC?

Número 10) Existe uma área específica de IC na organização?

Número 11) Quantas pessoas trabalham nesta área?

Número 13) Há um sistema de informação ou ferramenta que embasa o processo de IC (ex: BW)?

Número 14) Há um sistema que avalia os retornos financeiros da IC, verificando sua contribuição para o desempenho da organização?

Número 15) A empresa possui pessoas especializadas para conduzir o processo de IC.

Número 16) A IC contribui para a inovação.

Número 17)- A IC proporciona o lançamento de novos produtos.

Número 18) A alta direção está engajada na IC.

Número 19) Outros funcionários que não são da área de IC participam enviando informações.

Número 20) A estruturação da área de IC na empresa está completa.

Número 21) A IC auxilia efetivamente no planejamento estratégico.

b) Comparar as formas de aplicação da IC entre empresas pequenas, médias e grandes;

Objetivo respondido pela pergunta do questionário:

Número 1) Qual o porte da empresa?

Nas entrevistas, este objetivo foi respondido com as perguntas da 3ª parte da entrevista, que fazem parte do grupo “IC na organização”:

- Diferenças sentidas com a utilização e a não utilização de IC. O que mudou com a utilização da IC?
- Como a área de IC é vista pela organização?
- Você poderia citar resultados entregues pela área de IC?
- Que informações as empresas buscam? Quais são suas fontes de coleta?

c) Verificar as fases do ciclo de IC utilizadas pelas empresas do setor cosmético no Brasil;

Objetivo respondido pela pergunta do questionário:

Número 23) A organização utiliza as seguintes fases do ciclo de IC:

- a) Planejamento
- b) Coleta
- c) Análise
- d) Disseminação

d) Apresentar as dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras de cosméticos na utilização da IC;

Objetivo respondido pelas perguntas do questionário:

Número 6) A cultura organizacional facilita o fluxo de informação entre as áreas?

Número 12) Há divulgação e um claro entendimento do que é IC na organização?

Número 18) A alta direção está engajada na IC.

Número 19) Outros funcionários que não são da área de IC participam enviando informações.

Nas entrevistas, este objetivo foi respondido com as perguntas da 2º parte da entrevista, que fazem parte do grupo “Dificuldades”:

- Quais as principais barreiras na implementação/implantação de um processo de IC?
- E depois da implantação, quais os principais problemas enfrentados pela área de IC?

e) Relacionar a utilização de IC com o crescimento e a competitividade das empresas.

Objetivo respondido pelas perguntas do questionário:

Número 2) O crescimento percentual da organização nos últimos 4 anos:

Número 9) Há quanto tempo a empresa utiliza IC?

Número 22) A IC tem contribuído para o aumento de competitividade da organização.

Nas entrevistas, este objetivo foi respondido com as perguntas da 1º parte da entrevista, que fazem parte do grupo “Crescimento, competitividade e IC”:

- Qual o crescimento da empresa em 2009? E sobre os 3 anos anteriores há informação?
- A empresa cresceu acima do mercado nos últimos 4 anos?
- Você atribui este crescimento à utilização da IC? Em que proporção?
- Houve aumento de competitividade? Pode ser atribuído à utilização de IC? Em que proporção?
- Houve aumento de *market share*?
- Quantos novos produtos foram lançados? Para o lançamento de novos produtos houve contribuição da área de IC?

No próximo capítulo são apresentadas as respostas do estudo e suas respectivas análises.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Questionários

Os dados estão dispostos da seguinte forma: primeiro ilustramos os gráficos e abaixo destes colocamos as considerações a respeito das afirmativas. Nem todas as considerações foram ilustradas com gráficos, pois não se verificou essa necessidade.

Após a identificação do tamanho da empresa, a primeira questão buscou um comparativo com o crescimento das organizações e a existência ou não de um processo estruturado de IC. Após esta afirmação, pedimos que a empresa informasse se a quantidade de novos produtos lançados também vinha crescendo ano a ano, porém a questão não pôde ser aproveitada na pesquisa devido a falhas na sua elaboração.

FIGURA 5 - CRESCIMENTO PERCENTUAL DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS.

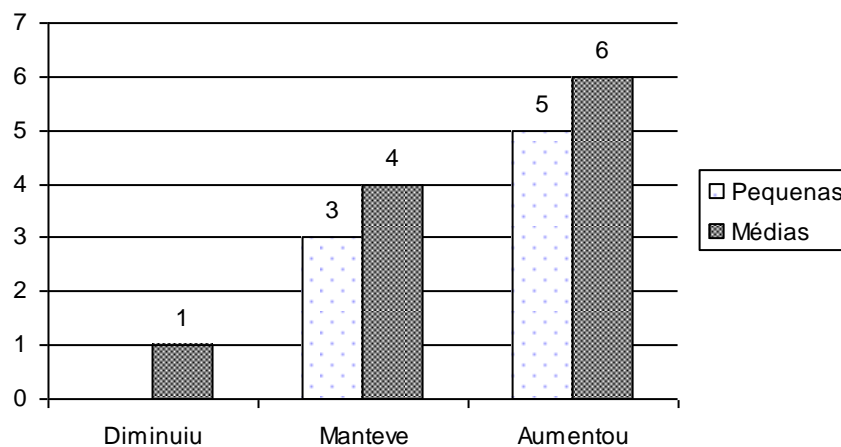
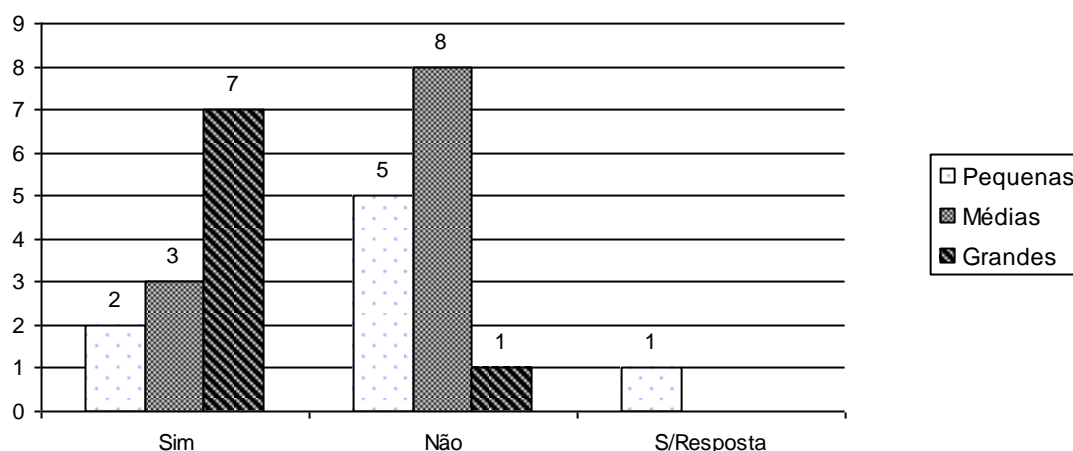


FIGURA 6 – EMPRESAS QUE POSSUEM PROCESSO ESTRUTURADO DE IC.



Todas as grandes empresas que responderam ao questionário disseram ter aumentado seu crescimento percentual nos últimos 4 anos. Das 8 respondentes, 7 possuem um processo estruturado de IC.

Dentre as empresas médias, 11 no total, 6 tiveram seu crescimento percentual nos últimos 4 anos aumentado e 3 possuem um processo estruturado de IC. Das 8 pequenas empresas respondentes, 5 disseram que seu crescimento percentual aumentou nos últimos 4 anos, sendo que apenas 2 disseram utilizar um processo estruturado de IC. Apenas 1 empresa, de pequeno porte, teve seu crescimento diminuído nesse espaço de tempo. É importante citar que dentre as 4 empresas de tamanho médio que responderam que seu crescimento manteve-se nos últimos anos, apenas 1 possui um processo estruturado de IC.

Isto denota que a IC não tem sido muito utilizada pelas pequenas e médias empresas, mas mesmo assim essas empresas têm espaço no mercado.

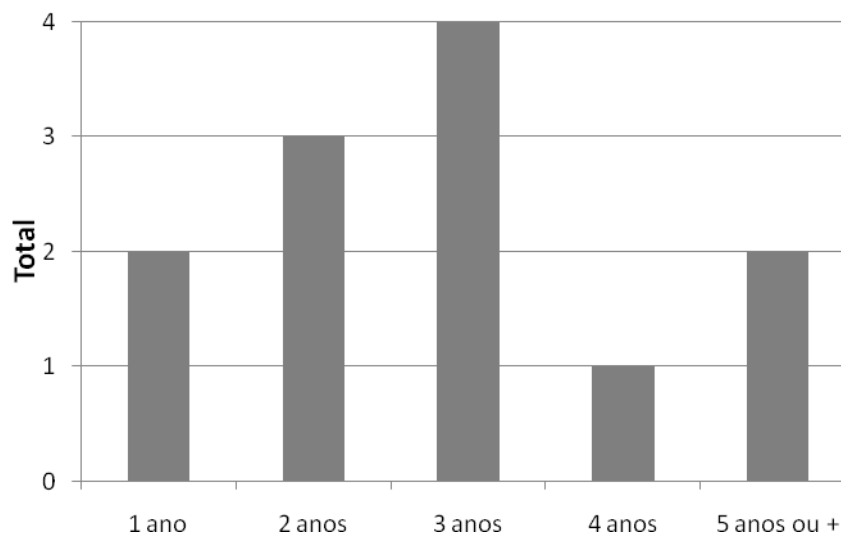
A partir destas comparações, verificamos o que foi citado na revisão bibliográfica: as grandes empresas são as que mais utilizam IC. Porém, independente da utilização ou não de IC, as pequenas e médias empresas obtiveram crescimento, o que atribuímos ao tamanho do mercado, que é muito grande, aos incentivos que o governo tem dado, ao crescimento do mercado brasileiro de cosméticos e à simplicidade de fabricação de determinados produtos, dentre outros fatores. Outra justificativa para este crescimento é o constante lançamento de novos produtos, característica do setor cosmético. Seu público-alvo é movido a compras por impulso e os novos produtos são comprados por curiosidade, os clientes são fiéis às marcas de que gostam e

a confiança nas empresas é elevada, também já existe a expectativa por parte dos clientes de lançamentos periódicos de produtos novos, que podem ocorrer em datas comemorativas ou entrada de novas estações do ano, por exemplo.

Como apresentamos no capítulo sobre o setor cosmético, o Brasil, segundo dados do Sebrae de 2009, logo atingirá a segunda posição mundial no consumo de produtos cosméticos, o que tem atraído empresas estrangeiras, que são grandes concorrentes com poder de tomar o espaço das pequenas e médias empresas no mercado brasileiro, tanto por meio de aquisições como por outras estratégias agressivas para obtenção de *market share*.

Com exceção de apenas uma empresa dentre as respondentes, todas relataram que a cultura da organização facilita o fluxo de informações dentro da mesma. Podemos concluir que esta não é uma barreira para um bom andamento de IC. Percebemos uma mudança de atitude por parte das empresas que, com o passar do tempo, viram a importância da circulação da informação na organização.

FIGURA 7 – TEMPO DE UTILIZAÇÃO DE IC NAS EMPRESAS PESQUISADAS.

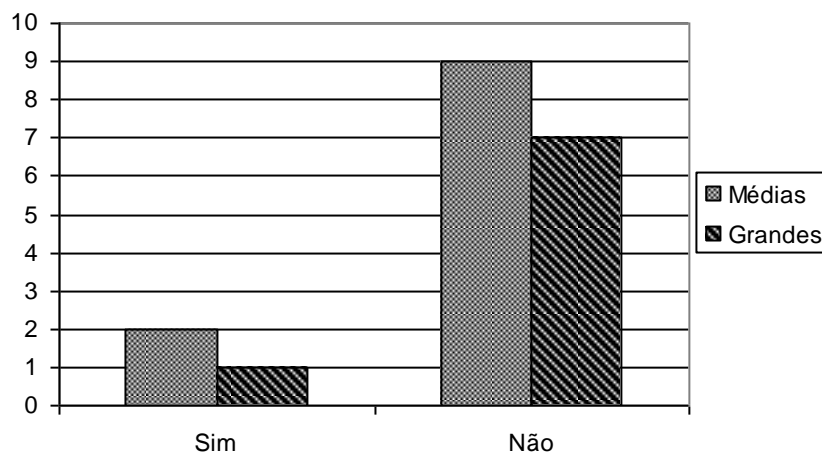


Incluímos uma pergunta a respeito do tempo de utilização de IC nas organizações, a fim de verificar há quanto tempo a atividade de inteligência é utilizada nas empresas brasileiras de cosméticos. Dentre as empresas que afirmaram possuir um processo estruturado de IC, pois esta alternativa só era aplicável para essas empresas, a variação do tempo de utilização ficou bem

dividida, conforme pode ser visto no gráfico acima. Este resultado explana o que vimos na revisão bibliográfica: a atividade de IC é recente no Brasil.

Outra pergunta que fizemos às empresas relacionou-se à coleta de informações. Todas as grandes e médias empresas afirmaram coletar informações no mercado para auxiliar na tomada de decisões, nas pequenas empresas esse número caiu para 6 em 8. Isso revela que, dentro do universo estudado, mesmo empresas que não adotaram IC possuem práticas de monitoramento da concorrência e, embora o processo ainda não esteja consolidado na maioria das organizações, seus conceitos já são considerados importantes.

FIGURA 8 – MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS QUE PRATICAM OU NÃO A CONTRA-INTELIGÊNCIA.

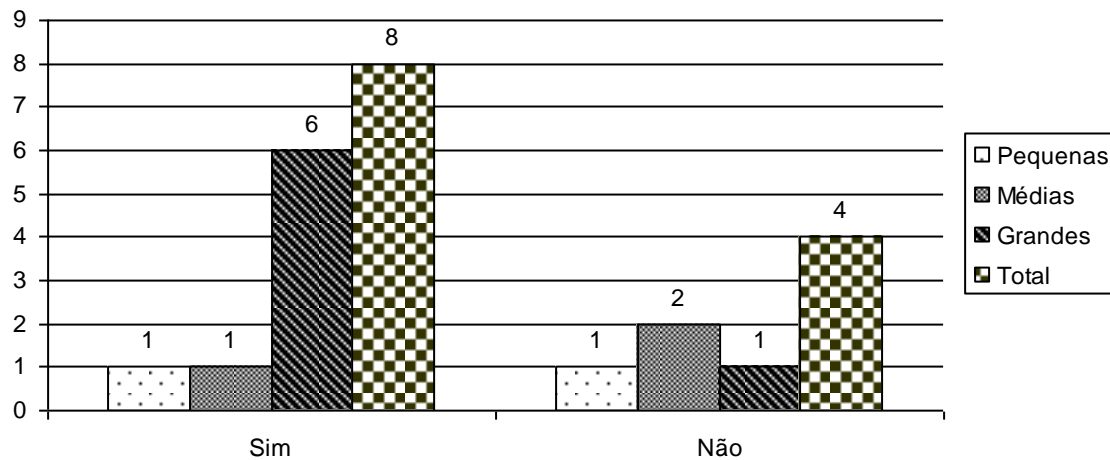


Dentre as médias empresas, apenas 2 afirmaram utilizar a contra-inteligência e nas grandes, apenas 1. Todas as pequenas empresas afirmaram não praticar contra-inteligência, isto pode ser explicado pelo fato dos conceitos da IC ainda não estarem bem claros e disseminados nas empresas menores. Esse resultado pode refletir a intenção das empresas em proteger dados mais confidenciais, pois vimos no construto teórico que a contra-inteligência é uma parte importante da IC, ou até mesmo, que a IC ainda possui um caráter intuitivo dentro das organizações, necessitando ser melhor estudada por quem a pratica.

Outra conclusão a partir desta pergunta é a possibilidade dessas empresas não possuírem um quadro de funcionários com experiência profissional ou conhecimento acadêmico na área de IC e não considerarem a atividade relevante, acreditando que ela é importante somente para as

grandes empresas. Isto pode ser explicado pelo fato de as pequenas empresas levarem em consideração que as demais não têm interesse em saber o que as empresas menores estão desenvolvendo e em quais assuntos estão trabalhando, por não possuírem processos de ponta, não lançarem produtos com apelos de marketing inovadores ou tecnologias novas, ou seja, serem, em sua grande maioria, apenas seguidores de tendências.

FIGURA 9 – ÁREA ESPECÍFICA DE IC NA ORGANIZAÇÃO.



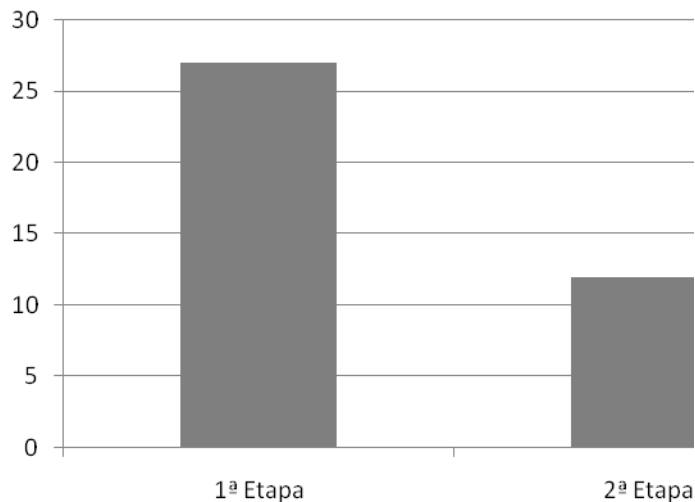
A IC muitas vezes pode estar espalhada em diversos setores da organização, não sendo um núcleo único, mas uma atividade que faz parte das áreas de marketing, atendimento ao consumidor, suprimentos, etc. Neste caso, se as atividades não forem de certa forma integradas e não existir uma boa comunicação na organização, áreas diferentes podem realizar atividades semelhantes, que deveriam ser otimizadas. Assim, considera-se que uma área específica para a atividade de IC em toda a organização representa que esta está mais madura ou avançada nos conceitos de IC.

Do total de 27 respondentes, 8 empresas afirmaram ter uma área específica de IC na organização, sendo a maioria constituída de grandes empresas. Este resultado é mais uma evidência do que já relatamos anteriormente, a atividade de IC no setor cosmético brasileiro ainda está no seu princípio.

Também incluímos no questionário uma pergunta sobre a quantidade de pessoas que trabalham na área de IC das empresas, mas as respostas foram muito variadas, não sendo possível tirar uma boa conclusão desta questão.

Dividimos o questionário em duas partes para uma análise das diferenças entre empresas que utilizam e não utilizam um processo estruturado de IC. Como o objetivo é fazer um diagnóstico da utilização de IC no setor cosmético brasileiro, se empresas que não a utilizam respondessem todo o questionário, o resultado seria distorcido, pois a segunda parte aprofunda as características do processo de IC.

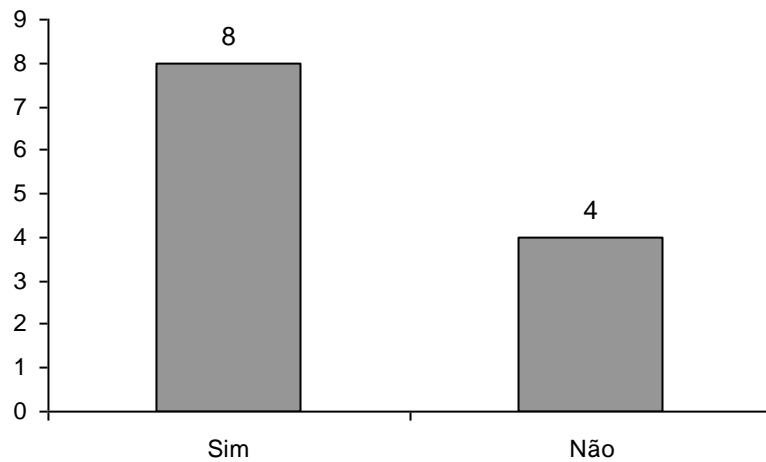
FIGURA 10 – PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS NAS DUAS ETAPAS DO QUESTIONÁRIO.



A segunda parte do questionário compreendeu apenas as organizações que possuem um processo de IC estruturado, sendo composto por 8 empresas grandes, 3 médias e 2 pequenas, totalizando 12 empresas, uma diminuição de 15 respondentes. A partir desta comparação podemos inferir o que vimos na revisão bibliográfica: as grandes empresas são as que mais utilizam IC, e seus conceitos ainda não estão largamente disseminados em pequenas e médias empresas.

Este resultado denota que o conceito ainda é novo no Brasil, necessitando de mais estudos e ações por parte de empresas e entidades de classe estimulando e demonstrando sua importância para a análise e antecipação das ações da concorrência.

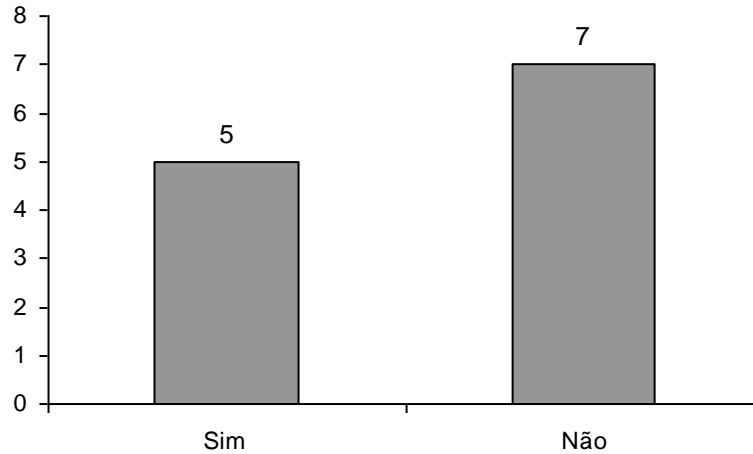
FIGURA 11 – ENTENDIMENTO DO QUE É IC NA ORGANIZAÇÃO.



Das 12 empresas respondentes, 8 afirmaram que a organização como um todo compreende o que é IC, dentro deste universo, 5 empresas são de grande porte. Na parte teórica deste trabalho citamos que funcionários que participam de eventos externos podem ser fontes de informação para a IC, e que é muito importante que todos na organização conheçam seus conceitos e participem ativamente enviando informações que podem ser retiradas de reuniões externas, congressos, treinamentos, etc.

A utilização de sistemas de informação aumenta consideravelmente a eficiência do processo, no entanto, metade das empresas afirmou não utilizar essa tecnologia. Esse número é grande, o que reforça que a IC é nova em muitas empresas.

FIGURA 12 – EXISTÊNCIA DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DOS RETORNOS FINANCEIROS DA IC

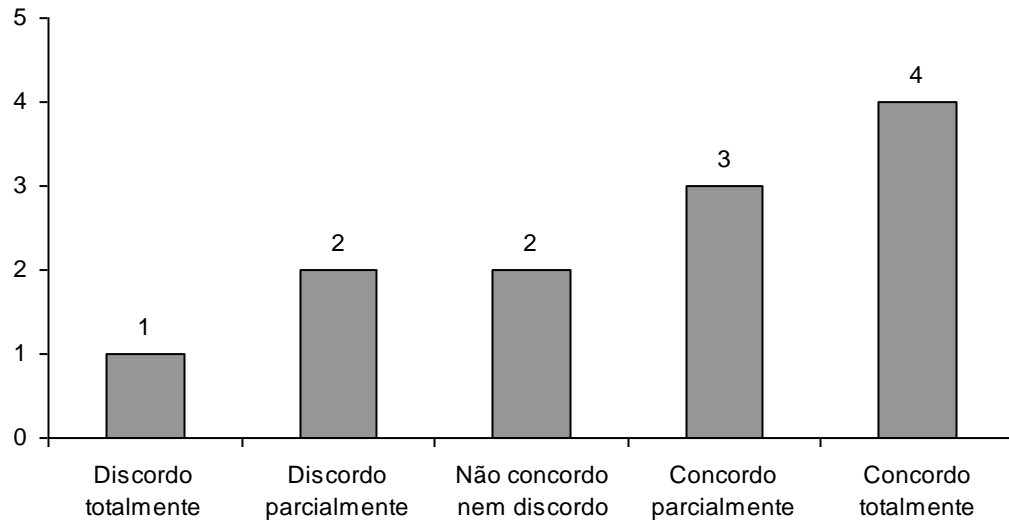


Também abordamos no questionário a medição financeira dos resultados da IC, 7 empresas afirmaram não possuir um sistema que mede os retornos da IC, refletindo o que encontrei na literatura: esta é uma atividade difícil de ser mensurada monetariamente.

Por ser uma atividade nova no país, a IC não recebe muitos investimentos nas organizações e existem poucos profissionais dedicados totalmente a esta atividade, também não há grande diversidade de cursos no Brasil para o ensino da prática de IC.

Até este ponto, as respostas ao questionário eram de SIM e NÃO, porém, este tipo de escala não atenderia às demais questões, que avaliam a intensidade de utilização de atividades relacionadas à IC, desse modo, a escala Likert foi o método escolhido para a continuação da avaliação.

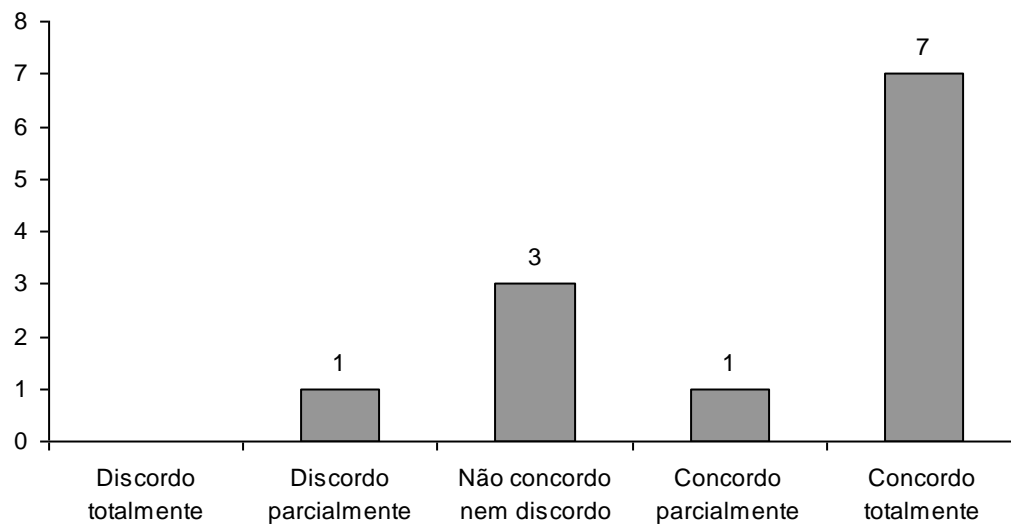
FIGURA 13 – A EMPRESA POSSUI PESSOAS ESPECIALIZADAS PARA CONDUZIR O PROCESSO DE IC.



Com relação à afirmativa de possuírem pessoal especializado para a condução do processo de IC, 4 empresas concordaram totalmente, este número é considerado baixo se for comparado com outras áreas, como por exemplo, marketing e finanças. E 3 empresas concordam parcialmente, o que denota que seus profissionais possuem algum conhecimento em IC, que tanto pode vir da prática no dia-a-dia como do aprendizado em cursos, geralmente de curta duração, o que é mais difundido no ensino de IC no Brasil.

Apenas 2 empresas discordaram parcialmente, ou seja, a experiência profissional e acadêmica desses profissionais é pequena. E 1 entrevistado discordou totalmente, ou seja, os profissionais não possuem experiência ou formação acadêmica em IC.

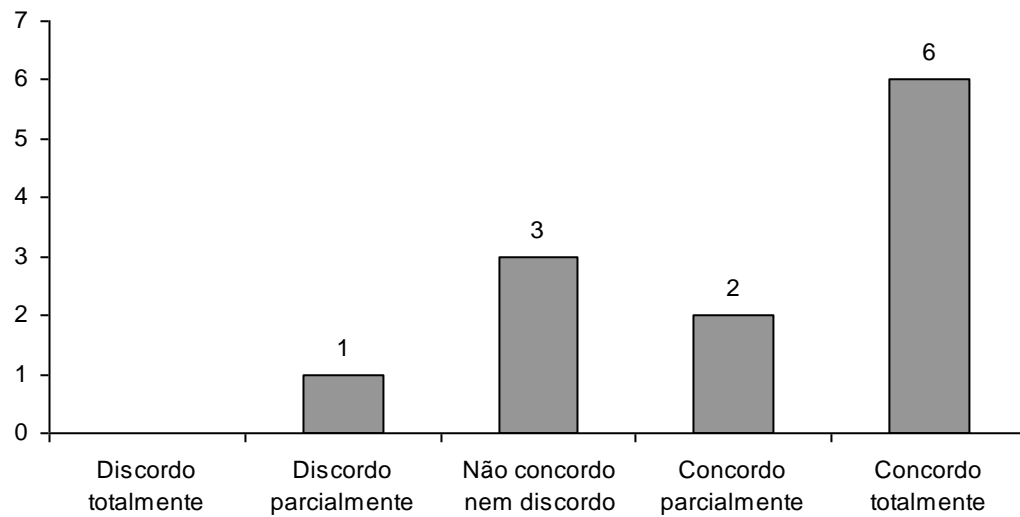
FIGURA 14 – A IC CONTRIBUI PARA A INOVAÇÃO.



No capítulo teórico deste trabalho vimos que IC é a capacidade de reunir informações, utilizá-las para criação de conhecimento e utilização desse conhecimento de forma efetiva na inovação. Para a afirmativa de que a IC contribui para a inovação da organização, 7 empresas concordaram totalmente e 1 concordou parcialmente. Ou seja, os resultados da IC são utilizados para gerar inovação na organização.

Dos respondentes, 1 discordou parcialmente e nenhum discordou totalmente desta assertiva, concluímos que, de alguma maneira, mesmo que pequena, a IC tem ajudado na inovação dessas empresas, ou seja, está sendo utilizada para sua finalidade primordial. Porém, é necessário melhorar este quadro, encontrando meios de fomentar a inovação nas empresas através da IC, e verificar de que maneira essas empresas estão utilizando IC e onde estão cometendo enganos.

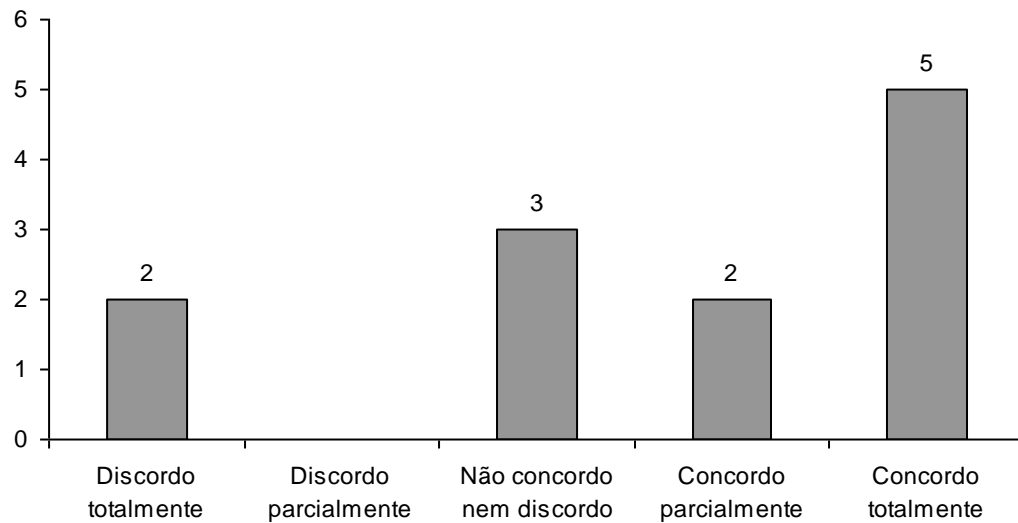
FIGURA 15 – A IC PROPORCIONA O LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS.



No setor cosmético, o lançamento de novos produtos é um dos Fatores Críticos de Sucesso e um dos principais meios de ganhar competitividade e participação de mercado, fato que pode ser verificado pelos altos índices de novos produtos registrados na Anvisa.

Metade das empresas concordaram totalmente com a afirmativa da utilização de IC para o lançamento de novos produtos, e 2 concordaram parcialmente, nestes casos as informações da IC são aproveitadas para a conceituação de novos produtos. Apenas 1 empresa discordou parcialmente, neste caso a IC é pouco utilizada para o lançamento de novos produtos.

FIGURA 16 – A ALTA DIREÇÃO ESTÁ ENGAJADA NA IC.

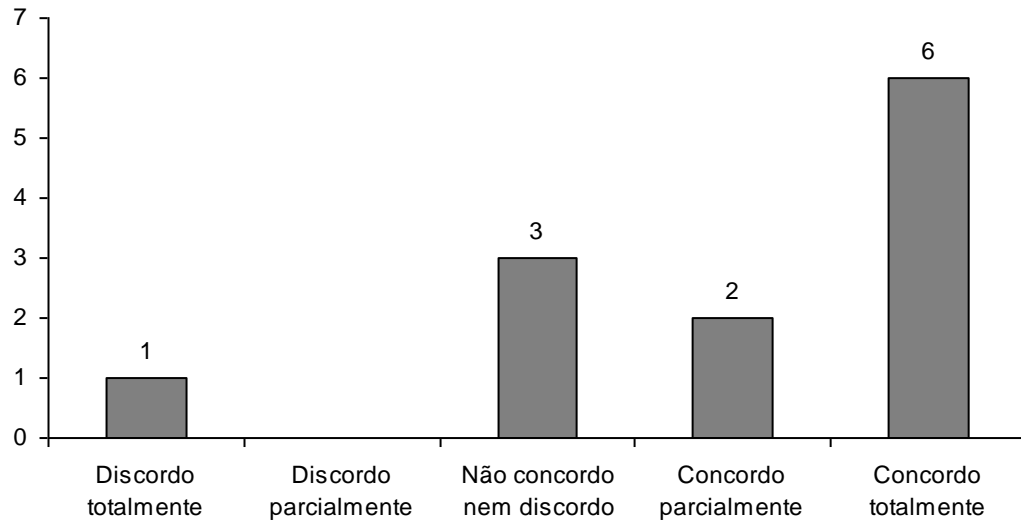


A literatura diz que para a IC obter sucesso é necessário que a alta direção da organização esteja engajada no processo, o que não é visto, na prática, de maneira disseminada. Apenas 5 empresas concordaram totalmente com a afirmação, e 2 empresas concordaram parcialmente. Nestas empresas os executivos demonstram interesse pela área.

E 2 empresas discordaram parcialmente da afirmação, seus executivos estão pouco interessados pelo processo de IC, o que é prejudicial para a organização. Nestas empresas os colaboradores da organização devem procurar conscientizar a alta direção da importância do processo para a competitividade, demonstrando através de exemplos práticos os benefícios da prática de IC.

A participação do gerente ou executivo é essencial, pois é ele quem diz o que precisa saber sobre determinado assunto para os profissionais de IC iniciarem a coleta. Como citamos na parte teórica deste trabalho, o executivo que não participa plenamente do processo prejudica sua eficácia, pois faz com que os profissionais acabem perdendo tempo buscando informações que no final não serão utilizadas para a tomada de decisão, e se a informação não é utilizada para a tomada de decisão ela não é inteligência.

FIGURA 17 – OUTROS FUNCIONÁRIOS QUE NÃO SÃO DA ÁREA DE IC PARTICIPAM ENVIANDO INFORMAÇÕES.

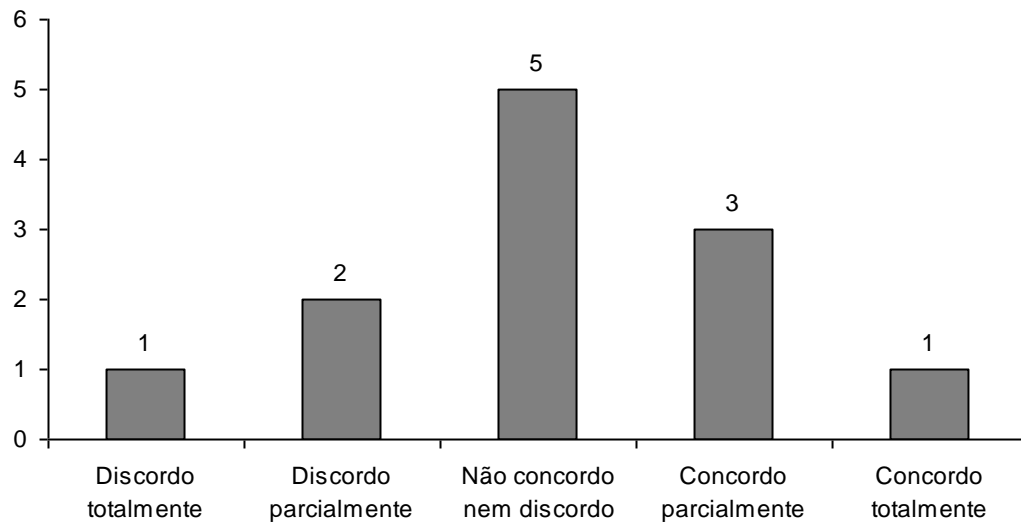


É muito importante que outras pessoas da organização que não são da área de IC participem enviando informações que consideram relevantes. Isto contribui para a competitividade da organização, pois profissionais que participam de feiras e eventos, cursos e reuniões externas, são fontes valiosas de informação. Metade dos respondentes concordaram totalmente com esta afirmação e 2 concordaram parcialmente, na maioria das empresas esta prática acontece.

Em 1 empresa ninguém que não seja da área de IC contribui para o processo, pois o respondente discordou totalmente da afirmação. Um problema para a empresa, pois há muito tempo já se tem sido dito que não disseminar informações na organização é prejudicial para o desenvolvimento organizacional.

Informações na mente dos indivíduos geram uma vantagem competitiva ainda maior, pois é mais difícil de obter, e estas informações muitas vezes não estão bem divulgadas em livros, revistas, etc.

FIGURA 18 – A ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE IC NA EMPRESA ESTÁ COMPLETA.



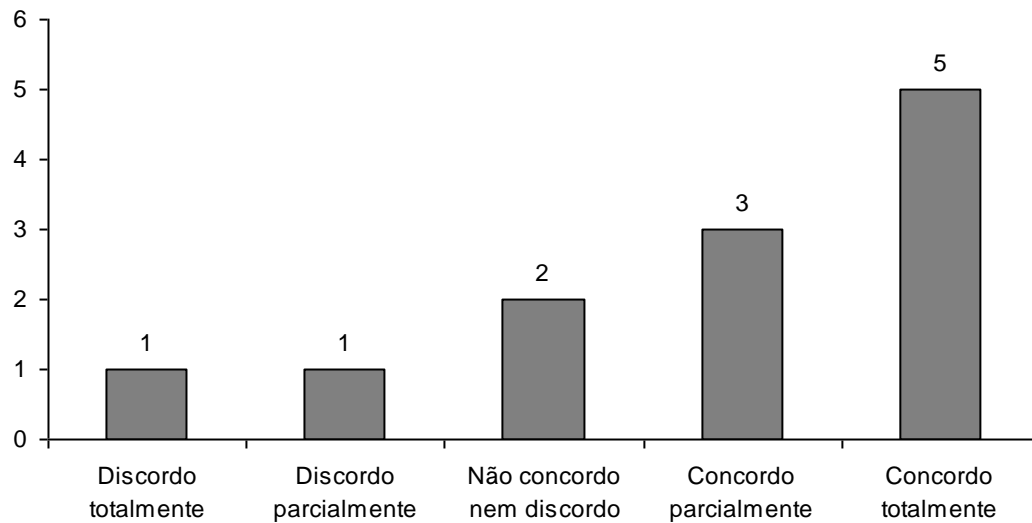
O objetivo da próxima afirmativa foi saber se a implementação da área de IC já estava completa nas empresas, isto demonstraria o nível de utilização da prática no setor cosmético brasileiro, verificando as lacunas que precisam ser preenchidas.

Apenas 1 empresa concordou totalmente com a afirmação, ou seja, só 1 empresa do universo de respondentes possui o processo totalmente pronto para utilização, um número extremamente baixo. Do restante, 3 concordaram parcialmente, ou seja, a estruturação está quase pronta, são empresas que estão trabalhando para utilizar a IC de maneira completa; 2 empresas discordaram parcialmente, pode-se deduzir que a estruturação ainda está no início, o que configura que, ao menos, as empresas estão atentas à necessidade de utilização de IC. E 1 empresa discordou totalmente da afirmação, o processo está totalmente desestruturado ou não existe, provavelmente essa é um exemplo de empresa que não obtém retornos significativos da utilização da IC.

Nesta alternativa, 5 empresas não concordaram nem discordaram, um número muito elevado, não foi possível levantar os motivos dessas empresas ficarem neutras.

Esta questão revela a inexistência de um Sistema de Inteligência Competitiva, muitas empresas utilizam a IC informalmente. Esta atividade encontra-se pulverizada nas diversas áreas da organização (marketing, pesquisa, finanças), ou seja, a mesma atividade é feita várias vezes. Sendo assim, a integração entre as áreas é necessária para a otimização da IC.

FIGURA 19 – A IC AUXILIA EFETIVAMENTE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.



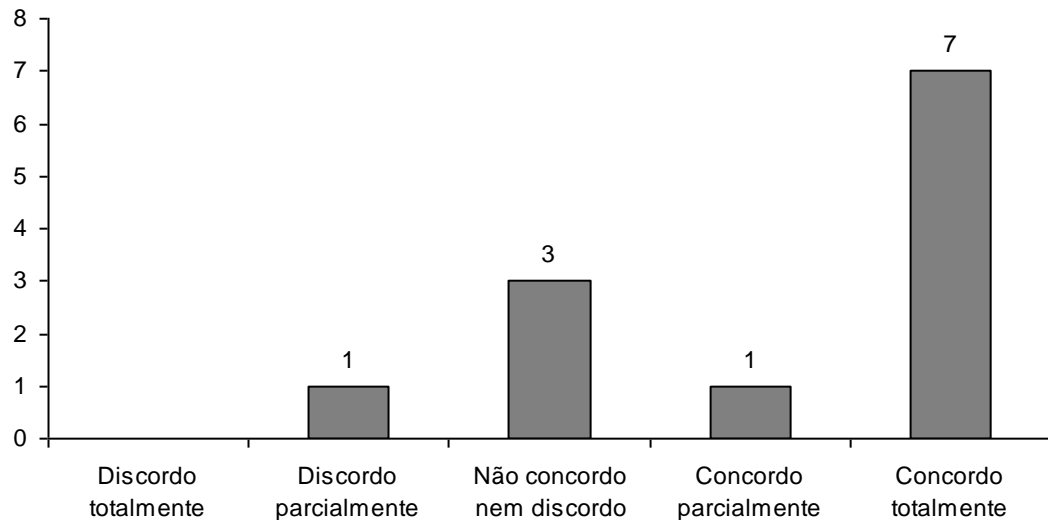
Autores como Tyson (1998) e Prescott e Gibbons (1993) destacam a importância da vinculação da inteligência com a estratégia das organizações para responder rapidamente às mudanças no ambiente, exigência dos negócios na atualidade para a superação dos demais competidores. Assim sendo, IC é uma nova forma para realizar o planejamento estratégico, pois o método tradicional já não atende mais as necessidades de mudança constante no ambiente organizacional. A IC agiliza o processo, pois as empresas obtêm informações atualizadas no momento adequado.

Sobre a afirmativa de que a IC auxilia efetivamente no planejamento estratégico, 5 entrevistados concordaram totalmente e 3 concordaram parcialmente. A IC está sendo utilizada conforme indicam os autores anteriormente citados, são empresas que respondem mais rapidamente às alterações em seu ambiente de atuação, tornando-se mais competitivas do que seus concorrentes que utilizam o modelo tradicional de planejamento estratégico.

Apenas 1 empresa discordou parcialmente, ainda está no início dos trabalhos para a utilização de IC no planejamento estratégico, e 1 discordou totalmente, utiliza a IC para outros assuntos, mas não para o planejamento estratégico. Seria necessário o aprofundamento desta questão para a verificação das possíveis utilizações de IC nestas empresas e as lacunas existentes, onde se encontram os pontos de melhoria para o processo.

A IC vinculada à estratégia das organizações possibilita respostas mais rápidas às mudanças no ambiente, é neste ponto que se encontra a maior vantagem da IC como apoio ao planejamento estratégico. IC é um tema novo e em ascensão no Brasil, mas muito importante no atual ambiente competitivo em que as empresas se encontram. Grandes multinacionais já utilizam seus conceitos há bastante tempo, e é importante que as empresas brasileiras de cosméticos incorporem a IC no seu cotidiano para competir no atual cenário em que multinacionais estão estudando a fundo o mercado brasileiro.

FIGURA 20 – A IC TEM CONTRIBUÍDO PARA O AUMENTO DE COMPETITIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO.



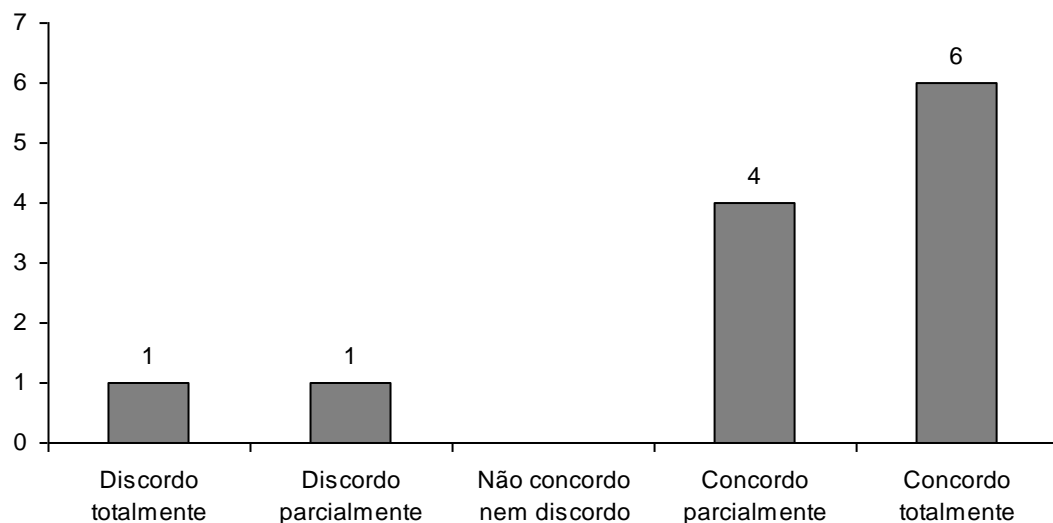
A próxima alternativa buscava saber se a IC tem contribuído para o aumento de competitividade dessas empresas de maneira efetiva. Dentro deste contexto, 7 empresas concordaram totalmente e 1 concordou parcialmente, as empresas enxergam que a IC realmente aumentou sua competitividade no mercado. E 1 empresa discordou parcialmente, de certa forma, ainda que não totalmente efetiva, a IC tem contribuído para aumentar a competitividade dessas empresas.

Nenhuma das empresas discordou totalmente, o que denota que a IC não está sendo usada aleatoriamente, sem objetivos específicos e sem a noção clara de sua utilidade.

As respostas desta questão atenderam às expectativas dos pesquisadores, pois se alguma empresa tivesse discordado totalmente seria preocupante. Empresas que não utilizam a IC com o objetivo de aumento de competitividade precisam rever seus processos, pois estão com a visão errada da técnica. Nestes casos a monitoração do ambiente competitivo seria apenas mais uma atividade na empresa, sem agregar valor ao negócio.

A última afirmação do questionário referiu-se às fases de utilização de IC, o objetivo foi identificar o nível de utilização dessas fases nas organizações do setor cosmético brasileiro, verificando assim se a IC está sendo utilizada em seus principais conceitos e da maneira correta e eficaz. A questão: A organização utiliza as seguintes fases do ciclo de IC, foi dividida entre a, b, c e d, para cada uma das fases: planejamento, coleta, análise e disseminação. Para não gerar dúvidas e aumentar a confiabilidade das respostas, incluí uma curta explicação para cada fase logo no final do questionário.

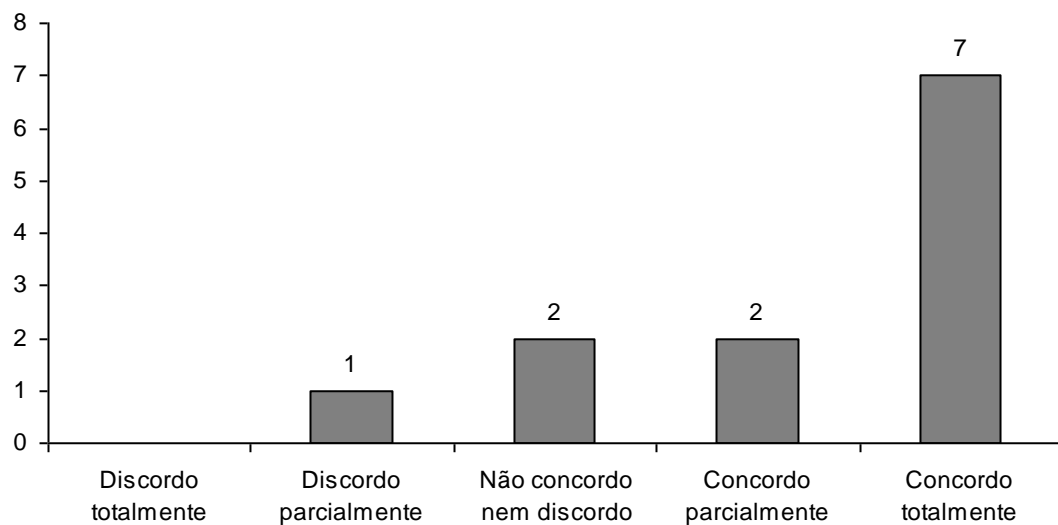
FIGURA 21 – PLANEJAMENTO.



A primeira afirmação tratou do planejamento, esta etapa é importante para todo processo de IC, pois é aqui que é feita a pergunta para a inteligência. Caso não seja dada a devida atenção ao planejamento, a equipe de IC poderá trazer ao tomador de decisão respostas que este já sabe, gerando perda de tempo e dinheiro.

Para esta afirmação, 6 empresas concordaram totalmente e 4 concordaram parcialmente, ou seja, utilizam o planejamento para iniciar a coleta de dados para IC. Apenas 1 discordou parcialmente, ou seja, utiliza pouco planejamento para iniciar a coleta de dados, e 1 discordou totalmente, não utiliza o planejamento para iniciar a coleta de dados. Isto é muito arriscado, pois sem planejamento todo o trabalho de IC pode ser em vão, desestimulando a utilização da inteligência. Observamos que nenhum dos respondentes ficou em não concordo nem discordo.

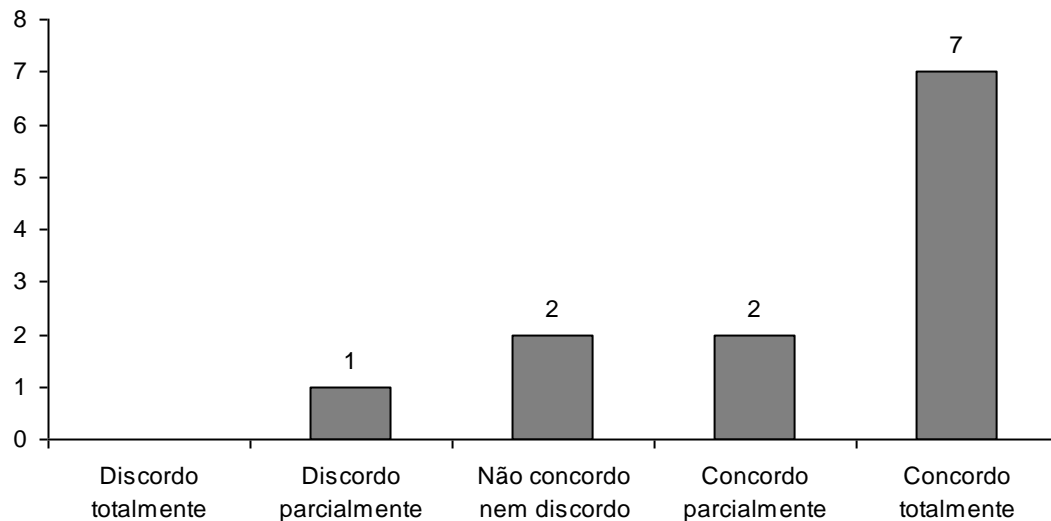
FIGURA 22 – COLETA.



A alternativa b da última afirmativa tratou da coleta de dados. Na etapa de coleta é feita a seleção das fontes e a coleta de informações propriamente dita. Nesta alternativa 7 respondentes concordaram totalmente e 2 concordaram parcialmente, selecionam as fontes realizam a coleta de dados de forma aprofundada. Apenas 1 empresa discordou parcialmente, ou seja, realiza pouca coleta de dados, não fazendo uma busca detalhada de dados para análise, podendo não obter informações importantes para a inteligência.

Nenhum respondente discordou totalmente, o que já era esperado, pois sem a coleta não é possível que a IC seja feita.

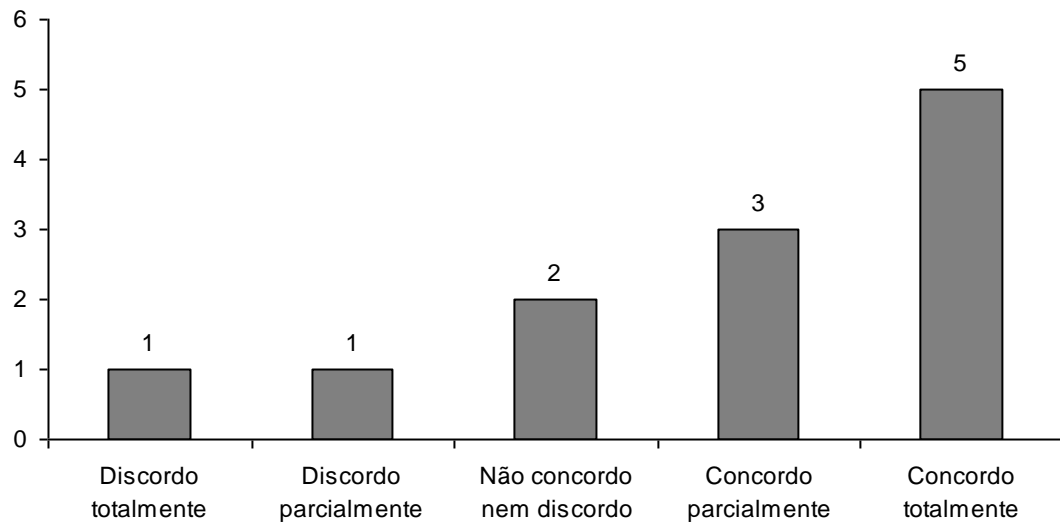
FIGURA 23 – ANÁLISE.



A alternativa c tratou da análise dos dados. A etapa de análise é resposta para a pergunta de IC, ou seja, a conclusão do analista para o assunto estudado através da pesquisa feita na coleta de dados, 7 respondentes concordaram totalmente, realizam a análise aprofundada dos dados coletados; 2 concordaram parcialmente, a análise não é feita para todos os tipos de dados coletados, coletam dados que não são aproveitados para o processo de inteligência; 1 discordou parcialmente, realiza pouca análise dos dados coletados. Aqui vale também o que foi dito anteriormente, porém numa proporção maior, coletam muitos dados que não são aproveitados para o processo de inteligência, há a necessidade de estruturar melhor esta etapa para que não haja perda de tempo.

Nenhum respondente discordou totalmente, o que demonstra que nenhuma empresa faz somente coleta de dados, isto é justificável, pois somente coleta de informações não caracteriza IC.

FIGURA 24 – DISSEMINAÇÃO.



A última alternativa tratou da disseminação dos dados. Disseminação é produto da IC e não a análise. É necessário que o resultado seja utilizado para a tomada de decisão, caso contrário, a empresa não gera inteligência, apenas informação.

Para esta afirmação, 5 respondentes concordaram totalmente, realizam a disseminação da totalidade da inteligência gerada; 3 concordaram parcialmente, nem toda a inteligência gerada é disseminada; 1 discordou parcialmente, realiza disseminação de poucos resultados da IC; e 1 discordou totalmente, ou seja, não faz a disseminação da inteligência. Provavelmente a empresa utiliza a inteligência restrita a uma área na organização, necessitando aprofundar os conceitos de IC para utilizá-lo com maior abrangência.

A seguir são apresentados os resultados das entrevistas realizadas, juntamente com a caracterização das empresas e o resumo das entrevistas.

4.2 Considerações Preliminares e Necessidades de Aprofundamento

Com base na análise das respostas dadas pelas empresas pesquisadas, pudemos verificar que a IC está em um nível inicial de utilização no setor cosmético brasileiro, principalmente com relação a pequenas e médias empresas, pois a maioria das organizações que utilizam IC são de grande porte. A atividade é recente no setor, pois a maioria das empresas relatou que utiliza há 3 anos.

Vários foram os fatores que contribuíram para a conclusão da IC ser incipiente no setor cosmético brasileiro, dentre eles podemos destacar: quase a metade dos respondentes da primeira parte do questionário afirmaram que a organização não pratica IC; ausência da prática de contra-inteligência; os sistemas de informação para o auxílio das atividades ainda não são largamente disseminados, como em outras áreas; os retornos financeiros da atividade não são medidos; apenas pouco mais da metade dos entrevistados afirmaram que os funcionários compreendem o que é a IC na organização; grande parte dos profissionais que trabalham com IC não são especialistas no assunto.

Empresas que relataram não ter um processo estruturado de IC afirmaram realizar certas atividades que são concernentes à IC, demonstrando a informalidade do processo em muitas organizações. Isto diminui o impacto negativo de mais da metade dos respondentes dizer que não possui um processo estruturado de IC.

Poucas empresas afirmaram possuir uma área específica de IC na organização. Como já citado anteriormente, empresas pequenas que não possuem IC, não o fazem por acreditar que não podem investir em mais uma atividade dentro da organização. Mas, mesmo nas empresas maiores, o número de pessoas nas equipes é pequeno e estas geralmente não são especializadas. Porém, há empresas que estão mais avançadas na metodologia, pois utilizam todas as etapas do ciclo de inteligência apresentadas na literatura, ainda que em maior ou menor escala.

Os dados de crescimento do mercado e o fato de quase a totalidade das empresas terem afirmado que cresceu, nos permite concluir que, principalmente para grandes empresas, ela será de maior utilidade quando o mercado brasileiro for mais maduro e crescer mais lentamente.

Sentimos a necessidade de aprofundar alguns aspectos abordados no questionário, para isto, incluímos uma nova etapa de entrevistas, detalhada no tópico a seguir. Assim, buscamos saber nas entrevistas se as empresas usam conceitos mais aprofundados de IC como SIC e KIT,

quisemos aprofundar a comparação entre a utilização de IC entre empresas pequenas, médias e grandes, também relacionar melhor a utilização de IC com o crescimento e a competitividade das empresas e entender quais são as dificuldades enfrentadas pelas empresas na IC.

4.3 Entrevistas

4.3.1 Empresa 1

Caracterização da empresa

A empresa 1 é uma organização de grande porte, com faturamento de bilhões de reais anuais, sua gama de produtos é bastante diversificada, inclui perfumaria, maquiagem, cremes e loções. Seu foco é a inovação em produtos, sendo os lançamentos os responsáveis por uma grande parcela do faturamento da empresa. Não busca competir pelo preço dos produtos, e sim pela qualidade e reputação da marca. A empresa possui ações na área de responsabilidade social e ambiental, indo ao encontro das tendências do mercado.

Resumo da entrevista

As opiniões a seguir foram coletadas com o entrevistado da empresa 1.

A empresa teve crescimento superior a 20% em 2009, e este tem sido seu crescimento médio nos últimos 3 anos. A empresa tem crescido bastante acima do mercado.

A IC guia algumas estratégias a respeito da concorrência que podem influenciar no ganho de clientes e refletir em maior número de vendas em determinadas situações.

A empresa vem trabalhando para o aumento de sua competitividade de diferentes formas, a IC é apenas uma delas, ainda em pequena escala.

Foram lançados quase 300 novos produtos no último ano, mas a área de IC foca mais nas ações da concorrência. É a área de *marketing* que se encarrega da inovação em produtos através de atividades de monitoramento de lançamentos dos concorrentes.

A IC é uma atividade bastante complexa de ser implementada, e fazer com que a alta gerência confie e apóie foi uma das principais barreiras para implantação. Na utilização de IC, a

principal dificuldade sentida pelos profissionais da área é a conquista da confiança de toda a organização, fazendo com que utilizem os produtos da área e que o trabalho não seja em vão, e que a informação seja realmente utilizada na tomada de decisão, porém, estão conseguindo superar este obstáculo com bastante sucesso. Pois, conforme o trabalho da área de IC vai sendo entregue para a organização, as áreas vão começando a demandar estudos e análises, e começam a enxergar como a área de IC pode contribuir para o trabalho da organização, especialmente na busca de aumento da competitividade.

Com a utilização de IC foi possível retirar de outras áreas a atividade de monitoramento da concorrência, e o trabalho ficou muito mais consistente e interligado, mais sólido e confiável. A área de IC conseguiu captar uma maior gama de informações para gerar as conclusões. Antes a atividade de IC era isolada dentro de cada área.

Atualmente a área é muito bem vista pela organização, e as pessoas já criaram a cultura de pedir relatórios e informações para utilizar nas suas análises. O trabalho é respeitado e a área de IC contribui para a agilidade na tomada de decisão com os relatórios analíticos.

A empresa busca informações nas ações dos concorrentes. A Internet é o principal meio e fonte de busca, mas eventualmente usam fontes internas, como os funcionários que participam de feiras e eventos e trazem informações para a organização sobre os concorrentes. Os diversos fornecedores que estão em contato com a organização também são fontes de informação.

O ciclo de inteligência é utilizado em sua totalidade, inclusive fazem avaliação do trabalho, através do feedback dado pelas áreas. Não fazem contra-inteligência. Há profissionais especialistas no assunto e outros que aprenderam o trabalho com a prática.

Ao ser questionado sobre a existência de uma relação entre a utilização da IC e o crescimento de mercado e lançamento de novos produtos, o entrevistado afirmou que existe essa contribuição da atividade para a competitividade da organização, porém não soube dizer quanto, pois ainda não é medido o resultado da IC. A área de marketing obtém novas idéias de lançamentos de produtos através do monitoramento do que está sendo feito pelos concorrentes, e a área de IC consegue saber que ações os concorrentes estão tomando, podendo estruturar estratégias para captar os clientes dos concorrentes.

Análise dos resultados

A empresa 1, de acordo com o que foi citado no capítulo dois deste trabalho, por ser uma grande empresa, trabalha com a IC de forma ampla e bem estruturada. Percebemos que nesta organização os conceitos gerais de IC são utilizados, mas ainda há espaço para o aprimoramento da atividade, pois além de ser nova, ainda não fazem contra-inteligência e as fontes internas não são totalmente exploradas.

A área de *marketing* realiza IC voltada a produtos, a área de IC tem seu foco maior voltado a estratégias dos concorrentes, sendo assim, verificamos que a IC ainda está em evolução.

As principais dificuldades enfrentadas pela área de IC foram ganhar a confiança da organização e da alta gerência, e fazer com que utilizassem seus produtos, porém essa barreira já foi ultrapassada. A dificuldade atual é fazer com que as áreas que ainda fazem alguma atividade de IC, transfiram suas tarefas para a área específica de IC, exceto pela área de *marketing*, pois entendemos que o monitoramento dos lançamentos dos concorrentes é inerente à sua atividade.

A empresa concentrou os esforços de monitoramento dos concorrentes em uma só área e isso liberou outras áreas da atividade. Concentrando a atividade em uma só área conseguem fazer relatórios melhores, mais assertivos e mais complexos, com uma visão sistêmica do que vem acontecendo no mercado. As fontes de informação para coleta são amplas, incluem todo o mercado, fornecedores e até funcionários da própria organização.

4.3.2 Empresa 2

Caracterização da empresa

A empresa 2 é uma organização de porte médio, começou suas operações nos anos 80 e comercializa no varejo tradicional produtos para cabelo, que vão desde tinturas até xampus tonalizantes. Situada no Paraná, vende seus produtos para todo o Brasil. Embora seja uma empresa de porte médio, percebe-se uma grande preocupação com a inovação em produtos, porém é apenas seguidora de tendências lançadas por empresas maiores. Seu foco é em produtos mais baratos do que os concorrentes, mas também se preocupa com a qualidade dos mesmos, e estes têm uma boa aceitação no mercado. Há bastante investimento em mídia para a divulgação

de seus produtos, inclusive com a participação de modelos e apresentadoras de televisão. Para concorrer com as grandes empresas, a organização está aumentando sua capacidade de produção e diversificando sua linha de produtos, já que 95% de seu faturamento vêm apenas de uma linha de produtos.

Resumo da entrevista

As informações abaixo foram fornecidas pelo entrevistado da empresa 2.

A empresa cresceu 40% no ano de 2009, acima do mercado devido ao lançamento de novos produtos, os xampus pós-coloração (o desenvolvimento de novos produtos é a principal estratégia da organização). Nos anos anteriores, o crescimento da empresa ficou entre 10 e 12% e o seu *market share* aumentou apenas 0,2 pp ao ano.

Desde que foi implantada, há 3 anos, a área de IC está sob constante reestruturação, desde seu início já houve muitas modificações, tanto em produtos entregues pela área como em processos. A dificuldade maior é a interação com outras áreas, como fazer as pessoas saberem que a IC existe e como podem contribuir. A IC foi criada com foco em apenas uma diretoria, agora existe a dificuldade em expandir para outras diretorias, na interação com outras áreas.

A área de IC começou a influenciar a organização a partir de dois anos depois de estruturada. No início as atividades não apareciam para as demais áreas, mas a partir do momento que começou a apresentar resultados, principalmente nos ciclos longos estruturados, que são demandas mais estratégicas para pesquisa tecnológica, a IC começou a suportar ações estratégicas na área tecnológica. Muitos projetos de tecnologia estão sendo pesquisados devido aos apontamentos de IC.

Houve diferença com a utilização de IC, mas será mais bem percebida futuramente, como é uma área pequena, o impacto ainda é pequeno. Estão buscando estruturar o processo para cada vez gerar mais informações estratégicas e aumentar o impacto na empresa.

Por enquanto a IC trabalha apenas em projetos de produtos, porém é difícil mensurar sua utilização, pois esse controle não existe, estão trabalhando nesse sentido construindo indicadores para a mensuração.

A IC é um ótimo suporte para os pesquisadores. Antes o próprio pesquisador, além de realizar todas as suas atividades, tinha que monitorar o mercado, agora a IC dá esse apoio e os

pesquisadores podem focar na sua atividade-chave. Além disso, antes do pesquisador gastar dinheiro nos projetos de pesquisa, a IC avalia se o tema a ser pesquisado é uma boa oportunidade de mercado.

A percepção sobre IC depende de cada área, pois cada uma a usa de maneiras diferentes. A IC dá apoio a algumas decisões estratégicas e suporte para as áreas relacionadas com produtos, como marketing, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de embalagem e tecnologia de produto.

As fontes de informação são basicamente externas, pois é difícil obter informações de fontes internas. É utilizada principalmente a Internet na busca de informações. Os resultados da área de IC são os novos produtos que serão lançados com novas tecnologias.

Análise dos resultados

A empresa teve um crescimento bastante elevado no último ano, para as empresas de menor porte é mais fácil ter altos índices de crescimento do que para as grandes empresas.

Embora ainda não seja uma empresa que lance novas tecnologias, a organização 2 está trabalhando para isso, pois a IC nessa empresa é bastante voltada para o desenvolvimento de novos produtos, dessa forma segue a tendência das empresas maiores. A IC está isolada nas áreas de desenvolvimento de produtos, ainda não conseguiram expandir as atividades para as demais áreas da organização.

Nesta empresa a atividade de IC ainda está no início, o entrevistado relatou que a estruturação da área ainda está em andamento. A integração das áreas no processo é difícil, como a IC existe há pouco tempo, ainda há grandes dificuldades na sua utilização e consolidação. A IC é utilizada somente para o monitoramento de produtos e a organização encontra dificuldade para expandi-la para outras demandas.

A área de IC não sabe ao certo como é vista pelas demais áreas, exceto por seus atuais clientes que já utilizam as análises de IC, pois o entrevistado afirmou que a percepção depende de vários aspectos e da área em que cada pessoa atua. A empresa utiliza somente fontes externas na coleta de informações.

4.3.3 Empresa 3

Caracterização da empresa

A empresa 3 é uma organização de pequeno porte atuando há dez anos no Sudeste do país. Possui uma pequena linha de cosméticos profissionais para venda em salões de beleza e também vende pela Internet. Sua linha de produtos é voltada para o tratamento capilar, xampus e condicionadores, com foco em preço baixo. Não há investimentos em publicidade e seus produtos só são conhecidos na região onde são vendidos, porém a empresa está aumentando sua força de vendas para expandir sua atuação no país.

Resumo da entrevista

Os relatos abaixo foram coletados na entrevista com o analista da empresa 3.

Em 2009 a empresa cresceu por volta de 15%, nos anos anteriores o crescimento foi de 13,8% em 2008 e 14,6% em 2007. O *market share* também aumentou, porém de maneira mínima.

A IC contribuiu para o crescimento da organização porque ajuda a saber onde seus concorrentes vendem mais e então a empresa vai atuar naquele mercado também, se possível, oferecendo o produto em determinado salão. Ela está ajudando na expansão da empresa. Utilizam a IC para o lançamento de novos produtos para saber o que os concorrentes estão lançando no mercado, então estudam para lançar o mesmo tipo de produto. No último ano lançaram 20 novos produtos, o número foi maior do que o ano anterior quando não trabalhavam com IC.

A maneira como realizam a atividade é coletando as informações do mercado através dos vendedores, analisando e disseminando essa inteligência para as pessoas dentro da organização que precisam desse conhecimento. Além da área comercial e diretoria, a área de suprimentos também está sendo beneficiada com o trabalho. Basicamente buscam saber quais produtos os concorrentes lançam e onde vendem.

A IC começou a ser utilizada pela empresa no início de 2009, ainda é uma atividade incipiente. Houve aumento de competitividade pelo corte de custos, reformulações e lançamento de novos produtos.

Como a IC é uma atividade nova, a empresa encontra dificuldades na rotatividade de pessoas na área e em manter os trabalhos que foram iniciados. Como benefício, a IC permitiu que o departamento de marketing fosse mais bem estruturado, possibilitando à empresa estudar o lançamento de novos produtos. As fontes de informações de IC são principalmente internas, baseadas em conversa com pares que obtiveram informações do mercado e na percepção de necessidades da organização. A IC ainda é pequena e com processos simples de trabalho. A Internet é a principal fonte externa, é utilizada para complementar informações que foram obtidas através dos vendedores.

O entrevistado percebe mudança com a utilização de IC, pois internamente os processos começaram a ficar mais organizados, a área comercial ficou mais estruturada, e a IC auxiliou também as áreas de suporte, como suprimentos. A área é bem vista pela organização, considerando que auxilia na estruturação da empresa e em pesquisas, as pessoas estão trabalhando com foco nos segmentos de produtos e tudo está mais estruturado.

Análise dos resultados

A IC é uma atividade bastante nova na empresa 3, porém, devido às características de pequena empresa, está à frente de seus concorrentes de mesmo tamanho, por utilizar alguns conceitos de IC. A IC está há apenas um ano nesta organização, mas já contribuiu para que o crescimento da empresa fosse maior, mesmo que de maneira mínima, e para que o número de produtos lançados fosse maior do que o ano anterior, quando não trabalhavam com IC.

A IC é utilizada para saber onde os concorrentes podem impactar nos resultados da organização, e então toma atitudes para vender mais nestes mercados. Não fazem estudos mais aprofundados sobre os produtos da concorrência, visualizam somente a utilidade dos produtos.

A rotatividade de pessoal na atividade de IC é um problema para a organização, isso reflete a falta de profissionais qualificados nesta atividade. Ainda não utilizam todo o potencial que a IC pode trazer para a organização, trabalham apenas com algumas atividades da IC, como vendas dos concorrentes.

Foi possível perceber que na empresa 3 a IC está bem no início, que é uma atividade informal, e que ainda precisa ser desenvolvida e estruturada.

4.4 Considerações das entrevistas

Através das entrevistas, pudemos reafirmar o que foi inferido a partir dos questionários e aprofundar outros assuntos que consideramos necessários. Vimos que nas três empresas a IC ainda não está totalmente estruturada e é recente.

As diferenças de utilização de IC entre as empresas pesquisadas são sensíveis, e refletem o que foi visto na literatura. A empresa grande é a que possui um processo melhor estruturado e que mais traz resultados para a organização. A média empresa utiliza IC, mas ainda está focada apenas na atividade de desenvolvimento de produtos. A empresa pequena afirmou utilizar, mas percebemos que o processo é bastante informal e ainda necessita ser estruturado.

A IC contribui para o aumento de competitividade das empresas, é utilizada para este fim juntamente com outras estratégias concorrenciais e nenhuma das empresas soube dizer quanto a IC contribui para estes aspectos. Embora tenha sido relatado que as demais áreas da organização já percebem os resultados da IC, as empresas declararam que ainda não tem processos para medir esses resultados.

A IC, nestas organizações, ajuda a estruturar as informações em uma só área, fazendo com que obtenham conclusões mais assertivas, liberando outras áreas da atividade de monitoramento de concorrentes. Por isto é bem vista pelas demais áreas que utilizam suas informações.

As barreiras enfrentadas pelas três organizações são basicamente as mesmas, a principal é fazer com que as demais áreas reconheçam o trabalho, porém vemos que essas empresas têm conseguido superar esta barreira.

Por fim, identificamos que temas mais aprofundados de IC, como técnica KIT não são utilizados, e também que as empresas não possuem um Sistema de Inteligência Competitiva (SIC).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, constam os objetivos propostos e suas respectivas respostas, resultando nas contribuições do estudo sobre a situação da IC no setor cosmético brasileiro.

Unindo as conclusões parciais das duas etapas de pesquisa, podemos finalizar afirmando que a IC é recente no Brasil, verificamos que em muitas empresas a atividade é desenvolvida de maneira informal, pulverizada dentro de várias áreas da organização, aspecto ainda mais evidente em empresas menores. A informalidade da IC denota que as empresas, mesmo sem investir na atividade, buscam competir no mercado.

Poucas empresas afirmaram possuir uma área específica de IC na organização, e dentre as que possuem, de um modo geral, a IC não está totalmente estruturada. Dentre as que utilizam, foi evidente que IC ajuda a organizar o trabalho, porém ainda encontram dificuldades em agrupar toda a IC da empresa em uma só área e em entender o que precisa ser pesquisado, gerando informações que não serão utilizadas. Isso denota a falta de um Sistema de Inteligência Competitiva e de conceitos mais aprofundados sobre a atividade. Outro fator que contribui para a informalidade da IC é que as empresas investem pouco na equipe, tanto em número de pessoas quanto na formação em IC.

Foi possível identificar uma diminuição gradual na utilização de IC no comparativo entre empresas de diferentes tamanhos, ou seja, quanto maior a empresa, maior e mais disseminada a utilização de IC. A grande empresa é a que utiliza conceitos mais amplos a respeito da ferramenta, e a pequena empresa é que mais precisa avançar na sua utilização. Dentro deste aspecto, também conseguimos identificar diferenças no que tange à prática de IC, algumas empresas focam em monitoramento de produtos, outras em estratégias de concorrentes.

Apesar do cenário de informalidade, verificamos que as empresas que utilizam IC fazem uso de todas as etapas do ciclo de inteligência, a etapa com menor número de respostas favoráveis foi a disseminação. Este tópico deveria ser mais aprofundado para verificar o que as empresas entendem como disseminação da inteligência e o que fazer para divulgar na empresa o resultado de seu trabalho.

Quanto aos objetivos específicos, temos as seguintes conclusões:

- Identificar o nível de utilização de IC pelas empresas de HPPC do Brasil.

Objetivo atingido através das respostas dadas na segunda etapa do questionário, juntamente com as informações obtidas nas entrevistas. Em sua maioria, as empresas utilizam somente conceitos ligados à IC, não tendo uma área específica para a atividade na organização. Exceto por algumas empresas mais desenvolvidas, a IC é informal nas organizações do setor cosmético brasileiro, está pulverizada dentro de várias áreas, e dentre aquelas que tem uma área específica, ainda não conseguiram agrupar todas as atividades dentro da IC.

- Comparar as formas de aplicação da IC entre empresas pequenas, médias e grandes.

Objetivo atingido através das respostas dadas nas entrevistas. As grandes empresas são as que utilizam a IC de forma mais ampla, havendo uma diminuição gradual na utilização, até chegar nas pequenas empresas, que são em menor número e as que estão mais no início da utilização.

- Verificar as fases do ciclo de IC utilizadas pelas empresas do setor cosmético no Brasil.

Objetivo alcançado com as respostas da última pergunta do questionário. Dentre as empresas que possuem um processo estruturado de IC, todas afirmaram utilizar as etapas do ciclo de inteligência, ainda que em maior ou menor grau. A disseminação foi a etapa com menos respostas favoráveis, seria necessário verificar o que as empresas entendem por disseminação da inteligência gerada e através de que meios fazem a divulgação dos resultados de seu trabalho.

- Apresentar as dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras de cosméticos na utilização da IC.

Objetivo atingido através das respostas 06, 12, 15, 18 e 19 do questionário, juntamente com as informações obtidas nas entrevistas. Fazer a organização entender o que é IC e os funcionários das demais áreas contribuírem para o processo foram primordialmente as dificuldades enfrentadas na IC. Mas não verificamos nenhuma empresa que não conseguisse ultrapassar esses obstáculos.

- Relacionar a utilização de IC com o crescimento e a competitividade das empresas.

Objetivo parcialmente atingido através das respostas nas entrevistas. Os dados coletados não foram suficientes para possibilitar afirmações categóricas acerca do assunto. O que pode ser dito é que a IC, juntamente com outras estratégias, contribui para a competitividade e crescimento das organizações, mas por estar ainda no início em muitas empresas, esse nível de contribuição não pode ser medido.

Dessa forma o objetivo geral: Apresentar a situação do uso da IC nas empresas do setor de HPPC no Brasil. foi atingido.

O crescimento do mercado brasileiro e o crescente interesse de empresas estrangeiras em se instalar no país têm acirrado a competição no setor cosmético brasileiro, o que tem feito com que as empresas busquem empregar cada vez mais os conceitos de IC. O mercado está aquecido, o que faz com que as empresas cresçam rapidamente, porém, em um determinado momento, esse crescimento irá diminuir e só as empresas com desempenho superior se sustentarão.

A IC vai fazer com que a empresa não seja somente uma seguidora de tendências e que não seja surpreendida com as estratégias competitivas de seus concorrentes. A IC proporcionará que a organização saiba antecipadamente quais as ações que seus concorrentes pretendem tomar, possibilitando reação mais rápida, dessa forma obtendo vantagem competitiva.

A seguir, são informadas as limitações, contribuições da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Limitações do Estudo

Esta pesquisa apresentou as seguintes limitações:

- Algumas empresas recusaram-se a responder questões que consideram restritas e confidenciais, prejudicando o resultado da pesquisa;
- Não foram obtidos todos os retornos necessários para uma ampla relação dos dados;
- Embora o questionário tenha sido enviado para 224 empresas, pudemos considerar válidas apenas 27 respostas, sendo este um número baixo;
- Foi pedido para que pessoas que entendessem do assunto respondessem o questionário, mas não foi possível verificar o nível de entendimento da IC por parte do respondente.

5.2 Contribuições

Este trabalho contribuirá no sentido de atrelar o estudo acadêmico com a prática de IC no setor cosmético brasileiro, traçando um panorama da IC no Brasil. Demonstrará a necessidade das empresas empregarem os conceitos de IC para melhorar sua competitividade, principalmente as de pequeno e médio porte.

Contribuirá também para os estudos de estratégia, agregando um estudo complementar de IC ao campo de pesquisa, com ênfase em um setor estratégico na economia nacional.

Será fonte de pesquisa para alunos e docentes da Universidade Federal do Paraná cujo conteúdo contribuirá com a produção de novas informações sobre IC e estudos mais específicos, além de orientar futuros profissionais que desejam se antecipar às mudanças do mercado nos mais diversos ramos de atividades.

Considerando a escassez de material sobre IC e o crescente interesse que o assunto tem despertado, esse material representará fonte de estudos para empresas e profissionais que desejam obter visão antecipada de ameaças, oportunidades, vantagens competitivas e expertise no monitoramento do ambiente externo das organizações. Além de demonstrar para as organizações do setor cosmético o perfil de utilização de IC, sendo possível para as empresas compararem seu modo de trabalho e buscar melhorias.

5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Como proposta para novos estudos, sugerimos uma investigação mais profunda sobre a maneira como as organizações utilizam o Ciclo de inteligência. Outra oportunidade seria um estudo de caso em uma ou mais organizações do setor cosmético para analisar aspectos da IC que não foram abordados nesta pesquisa, tais como a medição dos resultados da atividade para a organização. Um trabalho que desenvolvesse um método para essa medição fecharia uma lacuna que ainda está aberta na área.

O fato das empresas pesquisadas afirmarem não realizarem contra-inteligência é um tópico que merece que seja dada continuidade. A verificação dos aspectos da utilização da contra-inteligência explicaria o porquê das organizações pesquisadas neste trabalho terem afirmado que não a utilizam.

Um aspecto do trabalho que percebemos fazer a diferença para a competitividade das empresas é o monitoramento dos produtos lançados pelos concorrentes. Esse aspecto foi citado pelos entrevistados, e é considerado muito importante porque o setor cosmético é movido pelo lançamento de novos produtos. Assim as empresas aumentam sua competitividade ao saber o que está sendo lançado no mercado, ou o que vai ser lançado, e tornam-se competitivas perante os concorrentes, oferecendo os benefícios de produtos que os consumidores querem e o que de mais

novo está sendo lançado no mercado. Um trabalho que explorasse o monitoramento de produtos dos concorrentes, aprofundando os ganhos de competitividade, é mais uma proposta para futuros estudos em IC.

Referências

- ABIHPEC. Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Panorama do Setor Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. Disponível em: < http://www.abihpec.org.br/conteudo/Panorama_do_setor_20092010_Portugues_12_04_10.pdf > Acesso em 16/08/2009.
- AGUIAR, A. C. **Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial**: tipologia proposta com base em análise funcional. Ciência da Informação, Brasília, v. 20, n. 1, jun. 1991.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed.UFMG, 1999.
- BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management. v.17, n.1, p.99-118. 1991.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BRAGA, F.; GOMES, E. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BUFREM, L. S. **Linhas e tendências metodológicas na produção acadêmica discente do mestrado em Ciência da Informação do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - Universidade Federal do Rio de Janeiro (1972-1995)**. 1996. Tese para Concurso de Professor Titular (Métodos e Técnicas da Pesquisa) - Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 1996.
- CAMPBELL, A. J. **Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically**. Industrial Marketing Management. v.32, n.5, p.375-383, 2003.
- CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- COSTA, A. et al. **Sistema de Informação de Marketing**: caso do Banco do Brasil. In: Asanblea Anual Del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – Cladea, 36., 2001, Ciudad de México. Anais...Ciudad de México: Cladea, 2001.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Construção de um sistema de inteligência competitiva.** In: Starec, Claudio; Gomes, Elisabeth; Bezerra, Jorge (Org.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.* São Paulo: Saraiva, 2005. p. 111-123.

_____. **Inteligência Competitiva:** como transformar informação em um negócio lucrativo. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, 68. n.3, 1990.

HERRING, J. P. **Tópicos fundamentais de inteligência:** processos para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: *Inteligência Competitiva na Prática.* PRESCOTT, J.; E. MILLER, S. H. (Org.). Campus, Rio de Janeiro, 2002. p.274-294.

_____. **Measuring the effectiveness of competitive intelligence.** Alexandria: SCIP, 1996.

HIRATUKA, C. et al. **Relatório de Acompanhamento Setorial: Cosméticos.** Disponível em < <http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Cosm%C3%A9ticos+II+-+dezembro+2008.pdf> >
Acesso em 20/08/2009.

INMON, W. H. **Como Construir o Data Warehouse.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence.** New York: Simon & Schuster, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Técnicas de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. **Uncertain imitability:** an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, v. 13, n. 2, p. 418-438, Autumn 1982.

LODI, C. F. G. **Planejamento por cenários e inteligência competitiva:** integrando seus processos para tomar decisões estratégicas mais eficazes. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.* São Paulo: Saraiva, 2005. p. 124-142.

MARCIAL, E. C. **Utilização de modelo multivariado para identificação dos elementos-chave que compõem sistemas de inteligência competitiva.** 2007. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MC GEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MÉLO, M. A. N. **Qualidade e Inteligência Competitiva no Setor de Saúde Suplementar**: proposição de um modelo para a análise da estratégia competitiva. (tese de doutorado). Recife, PPGE/UFPE. Fevereiro, 2007.

MILLER, J. P. **O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência**: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: _____. O Milênio da Inteligência Competitiva. São Paulo: Bookman, 2002. p. 53-65.

MINAYO, M. C. S. **Ciências, técnicas e arte: o desafio da pesquisa social**. 16 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

PENTEADO, R. A. D. **Um Método para Engenharia Reversa Orientada a Objetos**. (tese de doutorado). São Carlos, Instituto de Física de São Carlos, USP. Outubro, 1996.

PINHEIRO, L. V. R. **Inteligência Competitiva como disciplina da ciência da informação e sua trajetória e evolução no Brasil**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. São Paulo: Editora Saraiva, 2005, v. 05-1701, p. 17-32.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **Estratégica competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PRESCOTT, J. E.; GIBBONS, P. T. **Global perspectives on competitive intelligence**. USA: Bonus Books; Society of Competitive Intelligence Professionals, 1993.

PRESCOTT, J. E.; MILLER S. H. **Inteligência Competitiva na Prática**: Estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROEDEL, D. **Estratégia e inteligência competitiva**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 67-86.

RUBINI, E. R. C. **OLAP**: Transformando dados em informações estratégicas. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Brasil é o Terceiro Mercado Mundial em Cosméticos.** Disponível em: <
<http://www.sebrae.com.br/setor/cosmeticos/o-setor/mercado/cenario> > Acesso em 16/08/2009.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TYSON, K. W. M. **Guide to Competitive Intelligence**: gathering, analysing, and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson, 1998.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial**: atacando e defendendo. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO L. A. L. **Vantagem Competitiva**: O Construto e a Métrica. *RAE - Revista de Administração de Empresas (FGV)*, v. 44, n. 2, pp. 51-63. abr/ jun 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, Out./Dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WERNERFELT, B. A **Resource-based view of the firm**. *Strategic Management Journal*. v.5, p.171-180. 1984.

WRIGHT, P., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice 1 – Site para Coleta de Dados



MESTRADO MULTIDISCIPLINAR EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Inteligência Competitiva no Setor Cosmético Brasileiro

Sou aluna do curso de mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação da Universidade Federal do Paraná e realizo pesquisa sobre o tema Inteligência Competitiva no Setor Cosmético Brasileiro.

Sua colaboração será muito importante para a finalização da dissertação, os dados fornecidos são confidenciais e, caso deseje, poderá receber uma cópia do trabalho final em seu e-mail.

Site do Curso: www.ppogi.ufpr.br

PRAZO PARA RESPONDER A PESQUISA PRORROGADO ATÉ 25 DE FEVEREIRO DE 2010.

O que é Inteligência Competitiva?

Inteligência Competitiva (IC) é um processo dinâmico que está envolvido na tomada de decisão e na formulação de estratégias organizacionais. Engloba coleta, análise e disseminação de informações estratégicas para a tomada de decisão, sendo esta coleta a aquisição de informações públicas e acessíveis sobre os concorrentes, não pode ser confundida com espionagem.

Trata-se de uma ferramenta para inovação, pois analisa as estratégias dos competidores, comportamento dos consumidores e tendências de mercado, ajudando no diagnóstico da posição competitiva da empresa e possibilitando que a organização antecipe-se aos concorrentes.

A IC tem sido empregada com mais frequência na área de marketing e de planejamento estratégico, pode ser denominada de inteligência de mercado, inteligência tecnológica, inteligência financeira, etc.

O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) é tradicionalmente dominado por empresas estrangeiras e cresce rapidamente no Brasil, seu crescimento é maior do que a indústria em geral. Trata-se de um setor estratégico para a economia porque gera um grande número de empregos, é extremamente dinâmico e competitivo, com possibilidade de altos ganhos com a exportação.

Dentro desse contexto esta pesquisa tem o intuito de analisar a implantação da Inteligência Competitiva nas empresas do setor cosmético no Brasil, e quais são seus resultados, enfatizando sua importância para o desenvolvimento e a competitividade das empresas brasileiras. Os dados fornecidos serão tratados estatisticamente e confidencialmente, as respostas dadas por cada organização individualmente não serão divulgadas.

CAMILA FERNANDA RIGONI / E-MAIL: pesquisaic@camilarigoni.com.br / Telefone: 41 9102-6161

Apêndice 2 – Questionário

Empresa: _____

Nome: _____

E-mail: _____

Deseja receber cópia da dissertação? _____

01) Qual o porte da empresa?

☐ Pequena ☐ Média ☐ Grande

02) O crescimento percentual da organização nos últimos 4 anos:

☐ Diminuiu ☐ Manteve-se constante ☐ Aumentou

03) A quantidade de produtos lançados a cada ano nos últimos 4 anos:

☐ Diminuiu ☐ Manteve-se constante ☐ Aumentou

04) Qual a importância das categorias de cremes e cuidados capilares para o faturamento da organização?

☐ Pouca ☐ Média ☐ Grande

05) A organização possui a prática de coletar informações do mercado para auxiliar na tomada de decisão?

☐ Sim ☐ Não

06) A cultura organizacional facilita o fluxo de informação entre as áreas?

☐ Sim ☐ Não

07) A empresa divulga informações com o intuito de desviar o foco de atenção da concorrência (Contra-Inteligência)?

☐ Sim ☐ Não

08) A empresa utiliza um processo estruturado de IC? (Se não, fim do questionário)

☐ Sim ☐ Não

09) Há quanto tempo a empresa utiliza IC?

(1) 1 ano (2) 2 anos (3) 3 anos (4) 4 anos (5) 5 anos ou mais

10) Existe uma área específica de IC na organização?

☐ Sim ☐ Não

11) Quantas pessoas trabalham nesta área?

12) Há divulgação e um claro entendimento do que é IC na organização?

☐ Sim ☐ Não

13) Há um sistema de informação ou ferramenta que embasa o processo de IC (ex: BW)?

☐ Sim ☐ Não

14) Há um sistema que avalia os retornos financeiros da IC, verificando sua contribuição para o desempenho da organização?

☐ Sim ☐ Não

Para cada afirmação responda o quanto você concorda ou discorda, sendo que 1 significa que você “Discorda Totalmente” e 5 significa que você “Concorda Totalmente”.

15) A empresa possui pessoas especializadas para conduzir o processo de IC.

(1) (2) (3) (4) (5)

16) A IC contribui para a inovação.

(1) (2) (3) (4) (5)

17) A IC proporciona o lançamento de novos produtos.

(1) (2) (3) (4) (5)

18) A alta direção está engajada na IC.

(1) (2) (3) (4) (5)

19) Outros funcionários que não são da área de IC participam enviando informações.

(1) (2) (3) (4) (5)

20) A estruturação da área de IC na empresa está completa.

(1) (2) (3) (4) (5)

21) A IC auxilia efetivamente no planejamento estratégico.

(1) (2) (3) (4) (5)

22) A IC tem contribuído para o aumento de competitividade da organização

(1) (2) (3) (4) (5)

23) A organização utiliza as seguintes fases do ciclo de IC, cuja explicação encontra-se abaixo:

a) Planejamento

(1) (2) (3) (4) (5)

b) Coleta

(1) (2) (3) (4) (5)

c) Análise

(1) (2) (3) (4) (5)

d) Disseminação

(1) (2) (3) (4) (5)

Planejamento: Estudo preliminar das necessidades de inteligência, são definidas quais ações precisam ser tomadas para a coleta de informações.

Coleta: Definição das fontes de informação e a própria coleta, tratamento e organização das informações coletadas.

Análise: Resposta para a pergunta do tomador de decisão, são apresentadas as conclusões sobre o assunto pesquisado.

Disseminação: Produto do sistema de IC, um relatório sucinto e uma apresentação rápida e objetiva são as maneiras mais utilizadas,

Obrigada pela participação!

Apêndice 3 – Protocolo de Estudo de Caso – Modelo de Yin (2001)

1. Visão geral do projeto

a) Objetivos e patrocínios do projeto, contexto e perspectivas

O setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) no Brasil é tradicionalmente dominado por empresas estrangeiras e cresce rapidamente, seu crescimento é maior do que a indústria em geral. Trata-se de um setor estratégico para a economia porque gera um grande número de empregos, é extremamente dinâmico e competitivo, com possibilidade de altos ganhos com a exportação.

De acordo com o Sebrae (2009), o Brasil é o terceiro mercado do mundo em produtos cosméticos, atrás apenas dos Estados Unidos da América e do Japão, e a tendência é ultrapassar o Japão muito em breve, atingindo a segunda posição.

Dentro desse contexto este trabalho tem o intuito de analisar a implantação da Inteligência Competitiva (IC) nas empresas do setor cosmético no Brasil, e quais são seus resultados, enfatizando sua importância para o desenvolvimento e a competitividade das empresas brasileiras.

A IC emergiu nas últimas décadas como um eficiente sistema de obtenção de vantagem competitiva nas organizações, e seu emprego têm sido maior e mais eficaz em empresas multinacionais, líderes de mercado. Dessa maneira, o problema que move esta pesquisa é verificar quais fases de um ciclo de IC as empresas que atuam no Brasil utilizam, tanto nacionais quanto multinacionais, e quais são seus resultados, fazendo um comparativo entre as empresas nacionais e as multinacionais em termos de competitividade e inovação. Além disto, também será feita uma comparação com aquelas empresas que não possuem um processo estruturado de IC, com o intuito de verificar que realmente a IC auxilia numa maior competitividade e retornos para as empresas.

Para atingir os objetivos desse trabalho foi feito primeiramente um levantamento através de questionário estruturado, com esse levantamento verificou-se que os dados obtidos eram insuficientes, então partiu-se para a etapa de entrevistas para complementação das informações obtidas com o questionário. Para as entrevistas foram selecionadas três

empresas, uma pequena, uma média e uma grande, que tenham a atividade de IC estruturada.

O trabalho está sendo conduzido pela aluna do mestrado da UFPR sob orientação do Prof. Dr. Newton Corrêa de Castilho Jr. e co-orientação do Prof. Dr. Eduardo Pécora.

b) Leituras importantes

BRAGA, F.; GOMES, E., **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Construção de um sistema de inteligência competitiva**. In: Starec, Claudio; Gomes, Elisabeth; Bezerra, Jorge (Org.). Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 111-123.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**. New York: Simon & Schuster, 1996.

MILLER, J. P. **O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência**: fatores comportamentais, culturais e estruturais. In: _____. O Milênio da Inteligência Competitiva. São Paulo: Bookman, 2002. p. 53-65.

PRESCOTT, J. E.; GIBBONS, P. T. **Global perspectives on competitive intelligence**. USA: Bonus Books; Society of Competitive Intelligence Professionals, 1993.

PRESCOTT, J. E.; MILLER S. H. **Inteligência Competitiva na Prática**: Estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROEDEL, D. **Estratégia e inteligência competitiva**. In: STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Org.). Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 67-86.

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: UnB, 2001.

TYSON, K. W. M. **Guide to Competitive Intelligence**: gathering, analysing, and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson, 1998.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* **O processo de inteligência competitiva em organizações**. DataGramZero, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, jun. 2003.

www.abihpec.org.br

2. Procedimentos de campo

- a) Escolha das pessoas que serão entrevistadas: três empresas: uma pequena, uma média e uma grande que tenha IC estruturada;
- b) Acesso aos entrevistados: Formas de abordagem: Apresentação pessoal: Olá, XXX, tudo bem? Dando continuidade à pesquisa que você respondeu via internet sobre a Inteligência Competitiva no setor cosmético brasileiro, seria possível me conceder uma entrevista rápida sobre alguns pontos como forma de complementação do questionário? Se sim, perguntar quando a pessoa tem disponibilidade para a entrevista e explicar que marcaremos conforme for conveniente para o entrevistado. Caso a pessoa recuse participar, contatar outra empresa do mesmo tamanho daquela em que foi negado;
- c) Agendamento da entrevista. Telefone ou pessoalmente;
- d) Agenda das atividades com cronograma: As entrevistas foram realizadas entre os dias 14 e 18 de junho de 2010;
- e) Material: anotações das perguntas a serem feitas, papel, caneta, gravador, local adequado, telefone, notebook;
- f) Como agir em situações inesperadas, tais como: indisponibilidade do pesquisado: tentar marcar outro horário. Falta de motivação para responder: explicar a importância da colaboração desta pessoa para a pesquisa;
- g) As respostas das perguntas serão anotadas no notebook, em arquivos com a identificação hipotética da empresa, A representando a grande empresa, B representando a média empresa, e C representando a pequena empresa.

3. Questões

- a) Sequência de perguntas que serão feitas aos entrevistados.

I) Crescimento, competitividade e IC

Qual o crescimento da empresa em 2009? E sobre os 3 anos anteriores há informação?

A empresa cresceu acima do mercado nos últimos 4 anos?

Você atribui este crescimento à utilização da IC? Em que proporção?

Houve aumento de competitividade? Pode ser atribuído à utilização de IC? Em que proporção?

Houve aumento de *market share*?

Quantos novos produtos foram lançados? Para o lançamento de novos produtos houve contribuição da área de IC?

II) Dificuldades

Quais as principais barreiras na implementação/implantação de um processo de IC?

E depois da implantação, quais os principais problemas enfrentados pela área de IC?

III) IC na organização

Diferenças sentidas com a utilização e a não utilização de IC. O que mudou com a utilização da IC?

Como a área de IC é vista pela organização?

Você poderia citar resultados entregues pela área de IC?

Que informações as empresas buscam? Quais são suas fontes de coleta?

- b) Os locais, os formulários para o registro dos dados e as potenciais fontes de informação para cada questão: as entrevistas serão conduzidas onde a pessoa entrevistada indicar, ou por telefone; as fontes de informação serão os entrevistados, os formulários para registro serão os roteiros de perguntas deste protocolo com suas respectivas respostas, identificados como A, B, e C;
- c) Fontes prováveis de evidências das questões: Dados secundários em sites na Internet, como por exemplo, a Abihpec ou o Euromonitor, onde poderei verificar, por exemplo, o crescimento percentual da empresa.

4. Guia para o relatório

- a) Apresentação das questões, divulgação dos dados coletados, discussão das descobertas e conclusões: Caracterização das empresas pesquisadas, inclusão do resumo das entrevistas no trabalho, análise das respostas, conclusões do trabalho.